أسرار لغة الجسد

لكسب المزيد من المفاوضات

جريج ويليامز مفاوض محنك يستطيع بيع الثلج لسكان الإسكيمو".
-نيل كافوتو
مذيع بشبكة فوكس بيزنس نيوز

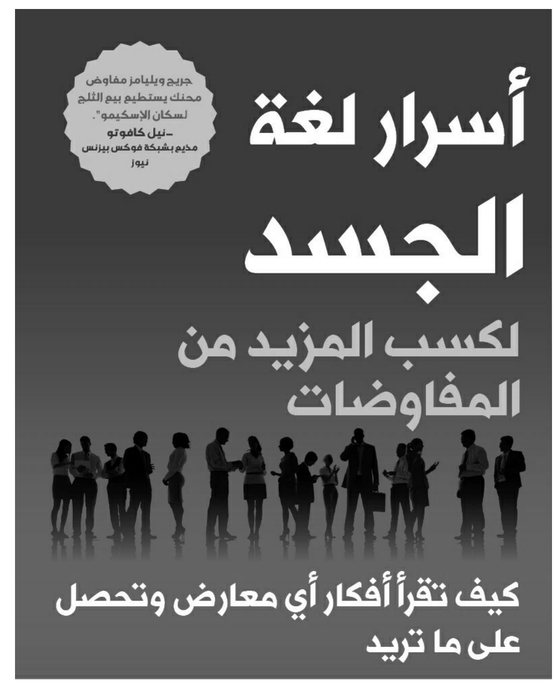


كيف تقرأ أفكار أي معارض وتحصل على ما تريد

جريج ويليامز
مع بات إيّر



الغلاف الأمامي



جريج ويليامز
مع بات إيّر



حقوق الطبع والنشر

أسرار لغة الجسد
لكسب المزيد
من المفاوضات

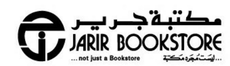
* * *

كيف تقرأ أفكار أي معارض
وتحصل على ما تريد

* * *

جريج ويليامز
مع بات إيّر





للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونُخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٨

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Body Language Secrets to Win More Negotiations © 2016 Greg Williams.
Original English language edition published by Career Press, an imprint of
Red Wheel/Weiser LLC, 65 Parker Street, Suite 7, Newburyport, MA 01950 USA

Body Language Secrets
TO WIN MORE NEGOTIATIONS

* * *

HOW TO READ ANY OPPONENT
AND GET WHAT YOU WANT

* * *

GREG WILLIAMS

WITH PAT IYER



إشادة

"بمجرد قراءة كتاب جريج الأخير، وتطبيق الإستراتيجيات سهلة الاستخدام الواردة به، ستكون قادرا على كسب مزيد من المفاوضات التي ستخوضها. وفضلا عن إستراتيجيات التفاوض سهلة التطبيق، يمنحك جريج طريقة لاستكشاف لغة الجسد وغيرها من الإشارات غير اللفظية، سواء كنت تتفاوض وجها لوجه أو عبر الهاتف. وبفضل ذلك المزيج، وبمجرد تطبيق ما ستكتشفه في هذا الكتاب، ستتحسن جميع جوانب حياتك".

– باتريك ويزوسكي، مؤسس مركز لغة الجسد، وهو المركز الأول على مستوى العالم في تدريب لغة الجسد لرجال الأعمال

"يعد الكتاب الذي بين يديك بمثابة دليل شامل لاتخاذ قرارات أفضل، وارتكاب أخطاء أقل، ومعرفة ما يجب القيام به عندما يجهل الباقون ذلك. إن تمييز معنى كل حركة يقوم بها من حولك ... بدءا بالإجفال مرورا بإيماءات اليد وحتى الابتسامات الباهتة... هو ما تحتاج إليه للقيام بخطوات فائقة الذكاء في المفاوضات".

– جريج هيج، مبتكر "معادلة اثنتين وعشرين خطوة لبيع العقارات"، والتي تحدثت عنها مجلة فوربس و ٢٢٠ مطبوعة أخرى حول العالم

"في هذا الكتاب يوضح لنا جريج ويليامز جميع الاحتمالات في كتاب مفتوح، مقدما لنا شفرة النجاح السرية؛ فأخيرا قد ظهر كتاب يبين لنا كيف يفكر الآخرون! الآن يمكنك القيام بكل الخطوات الصحيحة والفوز! دائما ما كنا نعتقد أن كل حركة يقوم بها من أمامنا تعني شيئًا معينًا، وها هو ذا جريج ويليامز يوضح لنا ما تعنيه كل حركة منها وكيفية استخدامها لصالحنا! من فضلك لا تعطِ هذا الكتاب لمن ينافسونني؛ فأنا أريد لهم أن يقوموا بكل الخطوات الخاطئة!".

– جيفري هيزليت، المقدم الأشهر للبرامج التليفزيونية وبرامج البث

الصوتي، ورئيس شبكة سي-سويت نيتورك

شكر وتقدير

إلى والدتي، روزا إم. جونسون، التي تركتنا وغادرت الحياة في وقت مبكر للغاية: شكرا لكِ على الدروس التي علمتني إياها والتي أدت بي في النهاية إلى أن أصبح رائدا في علم التفاوض. أنا أعلم أنكِ كنت ستفخرين بولدكِ على الإسهامات التي أقدمها إلى العالم.

إلى ميلبورن بريستون: لك جزيل الشكر على كل ما علمتني إياه عن الحياة والشجاعة. استغرق الأمر مني بعض الوقت حتى نضجت، ولكنني فعلت في النهاية!

إلى جويل آدمز، الرجل الذي علمني جميع الدروس - السهلة منها والصعبة - حول واقع مجالي الأعمال والسياسة: لقد أنارت لي تلك الدروس طريقي بقدر لا يسعني التعبير عنه.

كما أود أن أشكر محررتي المطورة، بات إير، على صداقتها وتفانيها في هذا المشروع. لقد أضافت مهارتها في الكتابة قيمة لا تقدر بثمن لهذا الكتاب.

مقدمة

تنظر حولك وأنت تلعب إحدى ألعاب الورق. في يدك ورق سيربحك اللعبة - ولدان وزوج من السبعات, أما اللاعبون الثلاثة الآخرون فقد قدموا تخمينات تتساوى مع تخمينك. أيجب أن ترفع تخمينك مجددا؟ على يسارك، يجلس خوسيه، وهو أصغر لاعب، مرتديًا النظارة الشمسية لإخفاء عينيه، بينما ينقر بإبهامه الأيسر على الطاولة؛ وأمامك تجلس جورجيا وتقلب بلا وعي في كوبها, أما جمال, الرجل المسن، فهو يجلس عن يمينك، ويمتص حبة دوائه بصوت عال، ويحك أنفه.

تقرر أن تدفع بكل ما لديك، وتدفع بكومة كاملة من أدوات اللعب إلى منتصف الطاولة. ينسحب كل من خوسيه وجمال، أما جورجيا فهي تضع بثقة ورقتيها على الطاولة. إنك تبتسم الآن لأنك تعرف أنك الرابح.

لقد ربحت لأنك استطعت قراءة "تعابير وجه" خصومك بمهارة. إنها تلك الإشارات الواضحة - وغير الواضحة أحيانا - والتي تكشف دون قصد عن أفكار الناس ومشاعرهم. إن رواد علم المفاوضة يفعلون الشيء نفسه، فهم "يقرأون ما بين السطور" للكشف عن إشارات لغة الجسد التي من شأنها مساعدتهم على قراءة عقول خصومهم. وبطبيعة الحال، فإنهم يتحكمون بدقة في "تعابير وجوههم" ولغة أجسادهم.

يكشف هذا الكتاب عن أفكار مدهشة حول الطرق التي يؤثر بها كل من لغة الجسد، وتعابير الوجه الدقيقة، والذكاء العاطفي على نتائج المفاوضات؛ فخلال هذه الصفحات لن يقتصر ما ستتعلمه على كيفية تفسير الرسائل غير اللفظية فحسب، بل ستكتشف كذلك العديد من الأدوات العملية لتحويل تلك الإشارات الصامتة لصالحك على طاولة المفاوضات.

ما الذي تتوقع أن تجنيه من وراء هذا الكتاب؟ إنه سيساعدك على اكتشاف المعاني الكامنة وراء ما يقوله المفاوضون الآخرون من خلال لغة أجسادهم وتعبيراتهم الدقيقة, كما سيرشدك إلى كيفية السيطرة على تعبيراتك ولغة جسدك. فالطريقة التي تستجيب بها - أو لا تستجيب بها -

يمكن أن تشكل فارقا لا يستهان به في الصفقات, وهذا الكتاب سوف يكون عونا لك على طاولة المفاوضات حيث سيساعدك على أن تكون أكثر مهارة في تحقيق الاستفادة القصوى من معلوماتك حول كل من الذكاء العاطفي، وحيل التفاوض، والأحداث المشحونة بالعاطفة، عند تعزيزه لقدرتك على القيام بكل ما سبق من خلال قراءة لغة الجسد.

فلتعتبر هذا الكتاب دليلا يرشدك إلى كيفية تحقيق نتائج أفضل بكثير مما تحققه الآن في المفاوضات, فمن خلال استيعابك للأمثلة، والقصص، والتدريبات، والنصائح الواردة حول التفاوض، فإنك ستتمتع بالعديد من الأدوات العملية التي سوف تمنحك مزيدًا من الثقة على طاولة المفاوضات, ولسوف تكتشف كيفية قراءة لغة جسد خصمك وتعبيراته الدقيقة بمهارة, وستكون قادرا على الإجابة عن هذه الأسئلة:

- **كيف ينبغي عليك تهيئة الأجواء لاستخدام طرق دقيقة للتأثير على المفاوض الآخر؟**
- **كيف تؤثر الألوان على التفاوض؟**
- **كيف يمكنك استخدام العاطفة في توجيه المفاوضات؟**
- **أيجب أن تتفاوض واقفا أم جالسا؟**
- **ما الذي يعنيه أن ينظر الشخص الآخر إلى أعلى اليسار؟**
- **ما الذي يكشفه المفاوض عندما يبدأ بالتعرق؟**
- **ما الذي يمكن أن يعنيه العبوس العابر؟**
- **كيف يمكنك استخدام مبدأ التقارب في التواصل مع المفاوض الآخر؟**
- **كيف يمكنك التعرف على الشخص المتعاطف؟**
- **كيف تعرف إذا كان المفاوض الآخر يكذب؟**

وبالإضافة إلى ذلك، فإنك ستتمكن من:

- **توظيف أسلحة خفية في توجيه المفاوضات الناجحة، مثل تهيئة الأجواء للتفاوض.**

- **التمتع بالمهارة الكافية لإدراك متى تستخدم -أنت أو المفاوض الآخر- المشاعر للتأثير على نتيجة التفاوض - وتعلم استخدام ذلك في تحقيق أفضلية عليه.**

- **توظيف عدد لا يحصى من إستراتيجيات التفاوض - والتي لم تفكر قط في استخدام بعضها من قبل.**

- **تبديل إستراتيجياتك ببراعة بينما تقرأ تعبيرات المفاوض الآخر.**

- **التغلب على العقبات المشتركة التي قد تعرقل مفاوضاتك.**

- **استخدام نموذج منهجي في تخطيط وتنفيذ المزيد من المفاوضات الناجحة.**

- **الابتهاج بفوزك كلما انتصرت في مفاوضات جديدة.**

إذا كنت تبحث عن سبل لتعزيز جهودك في التفاوض بينما تضيف ببراعة إلى قدرتك على تحسين جوانب حياتك، فلا بد لك من الحصول على هذا الكتاب.

الفصل الأول

الإشارات الصامتة: مراقبة الإشارات الواضحة والخفية

كان مدير المشتريات شارما مودي يراقب بهدوء البائع الجالس أمامه, وكان بيل والترز يطلب منه الاستثمار ببذخ في منتجاته. كان شارما يراقب لغة جسد بيل، الذي كان يتحرك في مقعده كل بضع دقائق. لقد ارتعشت يده عندما مدها لأخذ فنجان القهوة، وكان وجهه مكسوًّا بطبقة خفيفة من العرق. قال شارما: "بيل، لدي شعور بأن هذه الصفقة تعني لك الكثير", فأجاب بيل: "آه لا، فعملنا في رواج مستمر"؛ ولكن شارما بعدما فكر فيما لاحظه، قدم عرضا أقل بكثير مما طلب بيل. تردد بيل ثم قال: "حسنا، دعنا نتمم الصفقة".

في هذه الحالة، لاحظ شارما علامات القلق على بيل, وعلى الرغم من أن بيل ذكر في الواقع أنه: " آه لا، فعملنا في رواج مستمر"، فإن لغة جسده باحت بعكس ذلك, فلقد كان بيل بحاجة حقا إلى الصفقة. وبناء على تلك المعلومة، قام شارما بتعديل العرض. في هذا الفصل، سوف تكتشف كيفية استخدام ما تشعر به وتراه في المفاوضات بحسب قدرتك على تمييز لغة الجسد.

لغة الجسد باعتبارها تواصلًا غير لفظي

يمكن للغة الجسد أن تكون لفظية أو غير لفظية, يتم التعبير عن اللغة اللفظية من خلال صوتك كالنحنحة. فمن المحتمل أنك تقول من خلالها: "أنا أختنق على الأرجح", ويحاول جسدك التكيف مع بيئتك، مصححا الأوضاع ومرسلا إشارات بناء على طريقة شعورك, وذلك هو أحد الأسباب التي لأجلها لا بد أن تكون دائما على بينة من إشارات لغة الجسد.

هناك عدد لا يحصى من أشكال التواصل غير اللفظي:

- **حركة الرأس**
- **فرك العين، أو الأصابع، أو اليدين، أو الذراع، أو الساق**
- **حركة الجسد، كالمشي بتثاقل، أو النقر بالقدمين**
- **تأرجح الساق عند الجلوس، أو النقر بالأصابع**
- **إيماءة اليد نحو الشخص أو بعيدا عنه**
- **الابتسام**
- **العبوس**
- **التقطيب**

تشير الدراسات إلى أن التواصل الذي ينتقل عن طريق لغة الجسد تصل نسبته إلى ٩٠ ٪ في الواقع, فالكلمات تؤلف ١٠٪ فقط من لغة التواصل؛ حيث سيراقب الآخرون ما تنقله لغة جسدك، وبالتالي تعد نسبة ٩٠٪ جزءًا لا يستهان به في عملية التواصل. وعلى الجميع أن يولوا اهتمامهم إلى مهارة فهم إشارات لغة الجسد. قد تقول شيئا يكون في الواقع عكس ما تعتقد تماما، ولكن لغة جسدك سوف تخونك. إذا كانت لغة جسدك ترسل إشارة مختلفة، فإن ذلك يضعف من الرسالة التي تحاول توصيلها، وذلك ببساطة لأن لغة الجسد غير متسقة مع ما تقوله.

أنت أكثر وعيا بلغة الجسد مما تظن؛ فكثيرا ما نتحدث عن أننا شعرنا بشعور معين نتيجة تفاعلنا مع شخص ما. قد نشعر بذلك بالطبع ولكننا لا نعي حقا إشارات لغة الجسد البارزة أمامنا, كما أننا نسمع الإشارات غير اللفظية عند التحدث إلى أحدهم عبر الهاتف. حتى في أثناء القراءة، يمكنك التقاط وجود تحولات في النص بناء على استخدام الكلمات وأسلوب الكتابة.

لغة الجسد من الرأس إلى أخمص القدمين

ستصبح أفضل في التكهن بالمعاني الكامنة وراء لغة الجسد إن أوليت انتباهك إلى حركة الأيدي والأذرع والأقدام والأفواه والرءوس, فإيماءاتها ستمنحك البصيرة. أود منك أن تتخيل أنك تقف أمام بيل، وتتفاوض معه. وسآخذك في جولة إرشادية أخبرك فيها بما يجب أن تلاحظه عنه.

التعبير عن لغة الجسد من خلال الرأس

إن إيماءات الرأس ستمنحك بالتأكيد نظرة ثاقبة حول ما يفكر فيه صاحبها, فإمالة رأسه قد تعني أنه يدرس الأمر, وقد تعني أيضا أن بيل يشعر بالفضول، أو يحاول التراجع عن شيء قاله.

أما حركة العين فهي إشارة على التفكير؛ حيث يميل معظم الناس إلى النظر أعلى اليسار عندما يحاولون تذكر أمر حدث في الماضي. يمكنك اختبار ذلك عبر مراقبة ردة فعل الشخص على تعليق محايد. قد تقول شيئا مثل: "كان الطقس جيدا بالأمس. هل تتذكر كيف كان الطقس في مثل هذا الوقت في الأسبوع الماضي؟". ثم راقب الاتجاه الذي ينظر إليه الشخص. إذا كان ينظر إلى أعلى اليسار، فإنه يحاول التذكر, أما إذا كان ينظر إلى أعلى اليمين، فهو في الغالب يفعل الشيء نفسه بالضبط. وبتحديد منطلقه (أي الاتجاه الذي يتطلع نحوه لاسترجاع المعلومات)، يمكنك تمييز ما الذي يعنيه ذلك الفعل بالنسبة له.

إن صدرت عن الشخص ردة الفعل هذه، فإن ذلك يعني أنك تحتاج إلى المواصلة عبر طرح سؤال آخر. اطرح سؤالا محايدا آخر، كأن تسأله عن خبرة أخرى مشتركة بينكما. "هل تتذكر حدوث (أمر محدد)؟"، ولاحظ إلى أين ينظر بيل لاستدعاء المعلومة بناء على سؤالك.

عندما ينظر بيل إلى أعلى اليسار، ستعلم أنه يحاول أن يتذكر ما اختبره في الواقع، وستخمن أن هذا الشخص ينظر إلى أعلى اليسار لاستدعاء المعلومة, فإذا كان يحاول أن يتذكر صوتًا معينًا، فإنه سيميل إلى النظر إلى اليسار مباشرة. أما إذا كان يحاول التفكير في حدث مرتبط بإشارة صوتية ويعتصر مخه لمعرفة كنهها، فإنه سيميل إلى النظر إلى أسفل جهة اليسار.

حدد المنطلق عبر طرح أسئلة مختلفة في أوقات مختلفة.

لنفترض أنك تتحدث مع بيل حول أمر يستدر عاطفته. لاحظ إلى أين ينظر. الشخص الذي يحاول التواصل مع مشاعره سينظر إلى أسفل جهة اليمين. إن ملاحظة ذلك على طاولة المفاوضات يعد أمرا غاية في الأهمية، لأنه سيعطيك فكرة عن شعور من أمامك الحقيقي حول العرض، وحول العرض المقابل، وما إلى ذلك.

إن الشخص الذي ينظر إلى اليمين مباشرة يحاول غالبا أن يفكر في صوت لم يسمعه من قبل. فمثلا إذا قلت: "تخيل لو تم الجمع بين صوتي بقرة ودجاجة. فما الصوت الذي سينتج عن ذلك؟". قد يميل بيل إلى النظر إلى اليمين محاولا تركيب هذا الصوت في مخيلته.

لنفترض أنه يتطلع إلى أعلى اليمين. إنه يحاول تكوين صورة أو فكرة بصرية في ذهنه. قل شيئا على غرار: "في رأيك كيف ستكون حالة الطقس في الأسبوع المقبل بناءً على حالته خلال الأيام القليلة الفائتة؟". راقب بيل وهو ينظر إلى أعلى اليمين محاولا الرد على هذا السؤال.

لقد استخدمت الطقس كمثال، ولكن يمكنك مراقبة نفس ردة الفعل من منظورك كمفاوض, والآن بعد أن قمت بتحديد المنطلق الذي ينظر منه بيل إلى ما حوله، يمكنك معرفة إلى أي درجة كان صادقًا. اسأله: "هل هذا هو أفضل عرض يمكنك تقديمه؟"، ولاحظ الاتجاه الذي تتحرك عيناه نحوه. لنفترض أنه يتطلع إلى أعلى اليمين, ففي هذه الحالة فإنه يحاول التأكد مما إذا كان بالفعل أفضل عرض أم لا.

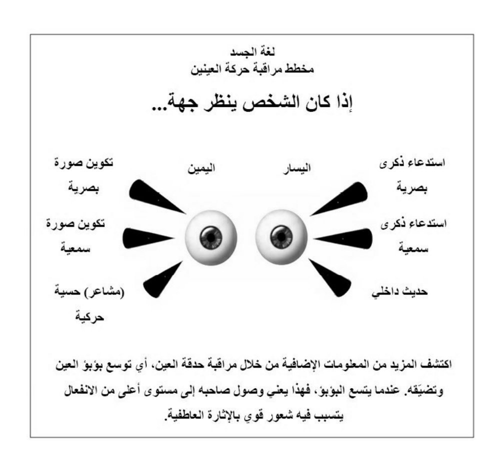
خذ خطوة جديدة، وابدأ جملتك بعبارة: "أعلم أنه في الماضي...". لاحظ أنك بالفعل لديك القدرة على تحديد الاتجاهات: "أعلم أن منتجاتك في الماضي لم تجتز الفحص الأولي لمراقبة الجودة إلا بنسبة ٧٥٪ فقط", وبناء على ما لاحظته بالفعل حول حركات عينيه، فأنت تعلم أن بيل سينظر إلى أعلى اليسار كي يتذكر ما حدث في الماضي, وبدلا من ذلك، ستشاهده وهو ينظر إلى أعلى اليمين. وستدرك الآن أنه من المرجح أنه يحاول تزييف إجابة لن تكون على القدر الذي يتمناه من الدقة بحيث تصدقها.

فلقد صرتَ فطنا من خلال مراقبتك لحركات عينيه. راجع الشكل ١.

راقب حركة رأس بيل بينما يتحدث, فبينما يقول: "لا، هذا ليس صحيحا"، ستجده يومئ برأسه إلى الأمام. إنه أحد مبادئ التفاوض والذي سأعود إليه مرة أخرى: عندما يتعارض ما يقوله الشخص مع ما تكشف عنه لغة جسده، عليك تصديق لغة الجسد دائما. الجسد لا يكذب، بل يحاول التصرف وفقا لما يرى أنه الحقيقة.

في أثناء حديثك مع بيل لاحظ أن إحدى زوايا فمه ترتفع لأعلى. إنه دليل على الازدراء, فهو قد يعني بتلك الحركة: "كيف تجرؤ على محاولة إحراجي؟ لا تحاول أن تفاجئني بتلك الطريقة". وإذا كان ماهرا في قراءة لغة الجسد، فسيضيف كذلك: "أعرف بالضبط ما تحاول القيام به، ولن تنجح في مسعاك".

يبتسم بيل بينما يعبر عن رفضه أو يجيب عن سؤالك, وفي الوقت نفسه، بينما لا تزال الابتسامة نفسها على وجهه، يميل إلى الوراء ويضع يديه خلف رأسه. هذه الوضعية التي تصحبها مثل هذه الابتسامة تعني أنه يفكر: "حسنا، هذا سؤال جيد. محاولة جيدة يا صديقي". إنه يتحرك حرفيا مبتعدا عن السؤال، مشيرا إلى أنك بالفعل تعلم ما يحدث، أو أنك ضربت على وتر حساس يفضل تجنبه.



إن وضع بيل يديه خلف رأسه فذلك يعني أنه يخبرك بأنه مسيطر على الموقف. أما إن تراجع مبتعدا عن السؤال فقد يعني أنه يتمهل قبل الإجابة. انتبه إلى نبرة صوته في عبارته التالية. لنفترض أنه يقول: "لا أظن أن ما

قلته صحيح". إنه هنا يشكك في صحة كلامك. قارن تلك العبارة بالعبارة التالية في الوضعية نفسها، حيث يقول بيل: "هذا ليس صحيحا بكل تأكيد". إنها عبارة مؤكدة.

راقب حدوث مجموعة متزامنة من الإيماءات

راقب حدوث مجموعة متزامنة من إشارات لغة الجسد حتى تعرف موقف بيل في المفاوضات. لنفترض أنه بدلا من وجود ابتسامة على وجهه كان عابسًا. لقد عبَّر بعبوسه عن الازدراء الذي يحمله لك لطرحك مثل هذا السؤال, وقد يعني ذلك أيضا أنه يفكر: "أنت لا تعرف ما الذي تتحدث عنه". لاحظ إذا كان يتحرك بعيدا عنك، أو إذا كان يتحرك نحوك، أو إذا كان يبتسم، أو إذا كان يعبس، أو إذا ارتفعت زاوية فمه للأعلى مظهرة ازدراءه، أو إذا كان بأي حال يميل إلى الأمام بينما يتحدث.

تخيل بيل يجلس في مكتبه, وقد وضع راحتيه على مكتبه وهو يميل إلى الأمام، ثم يبتسم ويقول: "هذا بالتأكيد ليس صحيحا, فأحدث دراسة أظهرت أن ٩٥٪ من منتجاتنا اجتازت فحص الجودة الأولي". إن وضعية يديه تخبرك بأنه يتمتع بضبط النفس, وميله إلى الأمام يخبرك بأنه واثق من سيطرته على الموقف بما أنه يواجهك أنت أو إستراتيجيتك في التفاوض وجها لوجه.

والسبب في أنني أسلط الضوء على ما يشعر به بيل هو أننا نقول أحيانا: "لقد كذب عليَّ" في حال كانت المعلومات التي ذكرها غير دقيقة. في الواقع، هذا لا يعني أنه يكذب دائما، حتى على الرغم من تماشي لغة جسده مع كل ما قاله, فهو قد لا يكون على علم حقا بالجواب، بل ويعتقد أنه يقول الحقيقة. بناء على معرفتك بالبيانات، يمكنك الرد قائلًا: "أصدر مدير مراقبة الجودة تقريرا هذا العام، والذي أظهر أن النتائج الفعلية لم تتعد نسبة ٧٥٪", ثم راقب لغة جسد بيل في أثناء رده على عبارتك.

هناك مجموعة لا يستهان بها من الإشارات غير اللفظية واللفظية، ولذا فإن معرفة ما يجب أن تراقبه ستجعلك أكثر إدراكا لما يدور في ذهن

المفاوض المعارض, فبناءً على هذه المعرفة، ستعلم إلى أي درجة يرى عرضه وعرضه المقابل في محلهما, وكذلك هل يمهدان الطريق لعروض مستقبلية / مقابلة أم هو مجرد رد فعل لحظي، مثل: "من الأفضل أن أقبل هذا العرض، وإلا فسأخاطر بخسارة الصفقة"؟ وهكذا ستعزز من جهودك في التفاوض، وتكون أكثر نجاحا نتيجة قدرتك على فك شفرات الإشارات اللفظية وغير اللفظية.

المعنى الكامن وراء حركة الذراعين

فيما سبق شرحت لك المعنى وراء حركات العينين، ولفتات الرأس، والابتسام، والعبوس, فعندما يباعد بيل بين ذراعيه، فهو يوضح أنه حقا متقبل ومنفتح لما تتناقشان فيه معًا.

في بعض الأحيان ترى شخصًا عاقدًا ذراعيه؛ لذا لا تجعل ذلك يضللك, فالأشخاص المفتقرون إلى مهارة قراءة لغة الجسد سيقولون: "آه، إن عقده لذراعيه يعني أنه ليس متجاوبا؛ وأنه غير منفتح". قد تكون هذه هي الحال، ولكن تذكر ما قلته عن القيام في البداية بتحديد الطريقة التي يستخدم بها الشخص جسده في مواقف سابقة، حتى تتمكن من التكهن بما تعنيه هذه البادرة أو تلك؛ فأنت في الواقع لا يمكنك التوصل إلى استنتاجات حول سلوكه بناء على بادرة واحدة. إنك بحاجة إلى البحث عن المعنى من خلال قراءة مجموعة متزامنة من إشارات لغة الجسد.

بينما تتابع التفاوض، تلاحظ أن بيل عقد ذراعيه وهو يجلس أمامك بينما ترتكز إحدى ساقيه على الأخرى, وهذا دليل واضح على أنه منغلق التفكير قليلا، ولا يفكر بقدر الانفتاح الذي توده. وذلك يعد مثالا على وجود مجموعة متزامنة من إشارات لغة الجسد حيث يعقد الشخص ذراعيه وساقيه في الوقت نفسه.

وبسبب صفاتهن التشريحية، تميل النساء إلى عقد أذرعهن بدرجة تفوق الرجال. إن عقد الذراعين يمكن أن يكون له عدة معان:

- **الشعور بالإعياء**

- الشعور بالبرد
- محاولة الشعور بمزيد من الراحة
- الشعور بالرضا بسبب إثباتها وجهة نظرها
- الاتفاق معك

لاحظ التوقيت الذي يعقد فيه الشخص ذراعيه, فإذا عقد بيل ذراعيه مجددا عندما يعجب بجانب معين من الحديث، فاعلم أن بيل يستخدم تلك الإيماءة للإشارة إلى الارتياح، لا عدم الرضا. لاحظ كيف يستخدم الشخص تلك الإيماءة كي تتمكن من تحديد معناها.

المعنى الكامن وراء حركة اليدين

بينما يتحدث الناس، راقب إذا كان باطن الكف يتجه إلى الأعلى، فذلك يعني أنهم متجاوبون معك, والآن إليك كيف تتعارض الكلمات مع لغة الجسد. لنفترض أن بيل يقول لك بينما يتجه باطن كفه إلى الأسفل: "أعتقد أن هذا العرض سيناسبك حقا، وأعتقد أنك يجب أن تقبله". إنها رسالة تتسم بالتناقض؛ ففي حين أن بيل يقول إن العرض سيفيدك، إلا أنه قال ذلك بينما يتجه باطن يده إلى الأسفل، ما يعني أنه يقول في الواقع: "لا. أنا لا أعتقد حقا أن هذا العرض سيفيدك, بل سيفيدني أنا أكثر". إنها لفتة أخرى عليك ملاحظتها بخصوص حركة الأيدي.

قد يقول لك المفاوض الماهر بينما تقدم له عرضك: "أعتقد أنه قد يكون عرضًا جيدًا بالنسبة لي"، بينما يتجه باطن كفه إلى الأسفل. فكر في أنه - في الغالب - يخبرك عن عمد بعدم تأكده مما إذا كان عرضا جيدا بالفعل. إنه فقط يحاول جعلك تصدق ذلك خلال الحديث، لكنه يخطط لمعاودة تفحص هذا العرض في المستقبل.

هناك الكثير من الفروق الدقيقة بخصوص الإيماءات الصادرة عن الشخص. ابذل جهدا في مراقبة الإيماءات الصادرة عن خصمك والبحث عن أنماط استخدامها. قد ترتبط الإيماءات بوقت محدد خلال عملية

التفاوض، وقد ترتبط بمجموعة أخرى من إشارات لغة الجسد غير اللفظية؛ حيث إنها تقودك إلى القيام ببعض التكهنات التي يمكنك اختبارها في أثناء التفاوض.

أما إرجاع إحدى اليدين إلى الخلف بينما تتحدث، فهو للتأكيد على الإيماءات الصادرة عن اليد الأخرى. إن باطن كف بيل الأيمن يتجه إلى الأعلى بينما ذراعه تتجه نحو الخلف, أما يده اليسرى فهي ظاهرة وكفه تتجه إلى الأسفل, وهو يقول: "هذه هي أفضل صفقة يمكنك الحصول عليها, وأقترح عليك قبولها". تقول لغة جسد بيل من خلال إرجاع اليد اليمنى إلى الوراء مع قلب الكف لأعلى إن هناك صفقة أفضل يمكنك الحصول عليها. أما مد يده اليسرى مع قلب الكف لأسفل فيعني أنه يقول: "في الواقع، أريد منك أن تعتقد أن هذه هي أفضل صفقة يمكنك الحصول عليها"، ولكن نظرا لتشوش الرسالة فإنك قد تظن أن هناك صفقة أفضل.

كن على علم بأن الإيماءات المختلفة للذراعين واليدين تحمل قدرا لا يستهان به من المعاني, وعندما تُفَسَّر على النحو الصحيح، فإنها تكشف عما يدور بذهن الآخر والذي يمكن أن يؤثر على عملية التفاوض.

المصافحة

لنفترض أن بيل وضع يده فوق رأسك. قد تظن أنه يعني ما يلي: "أنا متفوق عليك. أنا أعلى منك". وهكذا قد تشعر بأنه يتعالى عليك, وهذا ليس بالضرورة أمرا سيئا. فقد تقول لنفسك ردا على ذلك: "قد تشعر بالتفوق عليَّ، ولكن احترس، فهذا قد يتغير". وقد تقرر إظهار إشارة بلغة جسدك تكون مختلفة تماما، والتي تعبر بها عن إمساكك بزمام الأمور في أثناء عملية التفاوض، فتأخذ بيل على حين غرة. عندما تراقب كيف يفاوض الشخص الآخر، ستصير أكثر فطنة بحيث تتكهن بما قد يفكر فيه المفاوض. بل ستقدم لك المصافحة ولحظة بدء عملية التفاوض رسميا، بعض الأدلة حول ما يدور برأس بيل.

لاحظ مدى قوة المصافحة؛ حيث إن المصافحة القوية يمكن أن تعني:

"لا تعبث معي". كما يمكن أن تكون المصافحة القوية بمثابة تعويض لأن صاحبها يرى نفسه أضعف منك ولكنه لا يريد منك ملاحظة ذلك, وقد يفكر بيل: "أنا بحاجة شديدة إلى هذه الصفقة. ولا بد أن أخرج من هنا وقد أتممتها، لكنني لا أستطيع أن أظهر له ضعفي", وهو يعوض عن هذه الفكرة بالمصافحة القوية.

وإليك ما يمكنك القيام به عندما يصافحك الشخص المعني. أعرض عليك مصافحته عدة مرات ومراقبة ما يحدث مع كل مصافحة. إذا خفت حدتها بأي شكل من الأشكال، ففكر فيما حدث وأدى إلى حدوث تغير فيها.

قد تكون المصافحة الأولى قوية أو ضعيفة أو واهنة. فهل تتغير خلال التفاوض؟ من خلال مراقبة درجة تغييرها، ستكون أكثر قدرة على التكهن بما يدور في ذهن المفاوض الآخر. إذا لاحظت إيماءات الجسد الأخرى (مجموعة متزامنة من الإيماءات) خلال المفاوضة، فستكون قادرا على تأكيد حدوث تغير في منظوره وسبب حدوثه, فهذا المزيج من الإيماءات سوف يعطيك لمحة عن الاتجاه الذي يسلكه المفاوض الآخر.

استخدام اليد في لمس المفاوض الآخر

هناك بعض أجزاء الجسد التي يتم لمسها - بلا ضير - في العادة خلال التفاوض: وهما الكتف أو المرفق.

وضع اليد على الكتف

إن وضع اليد على الكتف يشير إلى أن صاحبها يشعر بالتفوق؛ ولكن عليك دائما التمتع بنظرة إيجابية حول قدراتك أنت وكذلك قدرات الشخص الآخر على التفاوض. لا تسمح بأن تتسبب تصوراتك حول حجم من أمامك مثلا في الإضرار بجهود التفاوض. على سبيل المثال، إذا كنت أقصر من المفاوض الآخر، فيمكنك تعويض ذلك بالاقتراب منه, فذلك سوف يرسل رسالة لا شعورية بأنك لا تخشى أن تكون قريبا من المفاوض الآخر, أما إذا كنت ترغب في عدم إرسال مثل هذه الرسالة، فيمكنك الوقوف أبعد

قليلا، والذي لن يجعلك تبالغ في رؤيتك لفارق الطول بينكما إذا وقفت أقرب إليه.

يمكنك كذلك لمس الكتف لإراحة الشخص الآخر: "لا تقلق، أنا سوف أعتني بالأمر جل العناية. وتأكد أنك ستحصل على أفضل صفقة ممكنة", كما يمكن أن يكون ذلك دلالة على الشعور بالراحة، لذلك عليك أن تفهم المعنى الكامن وراء تلك الحركة, فقد تكون لفتة صادقة.

وضع اليد على المرفق

عندما يصافحك بيل، لاحظ إذا وضع يده على مرفقك, فالمعنى الضمني لذلك هو إظهار المزيد من السيطرة, فعندما يضع يده على مرفقك وهو يصافحك، يكون بإمكانه حرفيا تحريك جسدك, كما يمكنه الضغط على مرفقك بأصابعه وإبهامه ما يجعلك في الواقع تشعر ببعض الانفعال أو القليل من الانزعاج.

تخيل بيل يصافحك، ويقول: "لا تقلق بشأن هذا الأمر. سأعمل على التأكد من أن كل شيء تحت السيطرة حتى تشعر بالأمان". فبينما يقول هذا، ستجده شيئا فشيئا يزيد من الضغط على مرفقك, بل قد لا تلاحظ ذلك أيضًا. وستجد نفسك تفكر: "نعم، ليس هناك أي داع للقلق"، لأنه يصافحك في أثناء قوله ذلك، وحرفيا يسيطر عليك بمجرد لمسة بسيطة لمرفقك.

فيما يلي إستراتيجية مضادة عند ملاحظة أنه لمس المرفق خلال المصافحة. أظهر لمنافسك أنك تتمتع بالقدر نفسه من السيطرة عن طريق وضع يدك على مرفقه هو أيضا، ولاحظ ما يفعله في ذلك الوقت. هذه المجموعة المتزامنة من الإيماءات ستظهر للمفاوض الآخر ما يدور برأس منافسه بصورة أكثر دقة بدرجة تفوق ما تظهره إيماءة واحدة منفردة.

الساقان ووضعية الجسد

فكر في آخر مرة رأيت فيها شخصًا يهز ساقه. إنها علامة على الانزعاج أو القلق, كما أن اهتزاز الشخص في أثناء وقوفه قد يعبر أيضا عن الانزعاج؛ فهذا التأرجح هو محاولة للتسرية عن النفس. إن المغزى وراء تلك الإشارة التي تستهدف الشعور بالراحة يعتمد على وقت حدوثها خلال التفاوض، وعلى ما يسبقها ويتبعها من إشارات. قد يستخدم المفاوض الآخر هذه الإشارة عندما يكون في حالة مزاجية طيبة حيث توافق الجميع حول ما تمت مناقشته, فعندما يظهر إشارة تدل على الراحة فمن المرجح أنه يشير إلى شعوره بالراحة لا أكثر, وعلى النقيض من ذلك، ففي موقف تغلب عليه المعارضة؛ فإنه يشعر بالتهديد، ويبدأ في فرك ذراعه. في هذه الحالة هو يظهر إشارة لتخفيف شعوره بالقلق الذي يعانيه.

تخيل أن بيل يجلس أمامك وإحدى ساقيه ترتكز على الأخرى. إن وضْع ساق على ساق قد يعد علامة على الشعور بالراحة، ما يعني أنه يشعر بالارتياح حول ما يتناقش معك بشأنه؛ ولكنها على الرغم من ذلك يمكن أن تعد علامة على عدم الشعور بالراحة. وإحدى طرق تمييز ما يعبر عنه بيل من خلال لغة جسده هي ملاحظة درجة تطابق إيماءات كل منكما. إذا كان بيل قد وضع ساقًا على الأخرى وأنت كذلك، فأنتما على وفاق، والعكس صحيح. فكلاكما يعبر حقا من خلال لغة جسده عن أنكما متوافقان. إذا حدث أن أنزلت ساقك اليمنى ثم وجدته ينزل ساقه اليمنى هو أيضًا، فأنت في هذه الحالة تقود بيل حرفيا, وهذا يعني أنه في الواقع يشعر بكثير من التوافق معك والارتياح تجاه العرض الذي قدمته إليه، والاقتراح الذي اقترحته عليه، والاتجاه الذي تسير إليه المفاوضة.

دعنا نتأمل موقفا يضع بيل فيه ساقه اليمنى على اليسرى، بينما أنت تفعل العكس. إن لغة جسديكما في هذه الحالة تكشف أنكما غير متوافقين.

وضعية الكاحلين والقدمين

دعنا ننتقل إلى الكاحلين والقدمين, ففي أثناء جلوس بيل، تجد أنه يحرك ساقه في دوائر، أو إلى الأمام والخلف. قد تشير هذه الإيماءة إلى أنه بدأ يشعر بالقليل من التعب خلال عملية التفاوض, وقد تشير إلى ذلك المعنى:

"حسنا دعنا ننتقل إلى نقطة أخرى".

كي نعلم بالضبط إلى أي درجة يشعر بيل بالإرهاق أو لماذا يستخدم إيماءة معينة في وقت معين، قل شيئا على غرار: "أنا أعرف قليلا عن لغة الجسد. وبحسب ما أعرف فإن تحريك الكاحل والقدم يعد علامة على القلق". إنها حيلة من حيل التفاوض حتى نجعل الشخص الآخر يلاحظ ما يفعله ويفكر في سبب قيامه بذلك. يمكنك أن تطلب منه أن يخبرك بما يعنيه ذلك، ثم مراقبة ما سيحدث بعدها. هل يستمر في تحريك قدميه في دوائر؟ متى يفعل ذلك خلال عملية التفاوض؟

الآن تخيل أنك تتحدث إلى بيل بينما تقف في مواجهته. وانظر إلى موضع قدميه؛ حيث يكون أكثر انخراطا في المناقشة إن كانت قدماه تحاذيان قدميك إنه يظهر لك أنه يشعر بأنكما على أرض سواء, ويعني ذلك من المنظور التفاوضي أن الأمور تسير على ما يرام تماما.

لاحظ دائما حركة قدمي الشخص، سواء اليمنى أو اليسرى, وحتى عندما تنظر إليه مباشرة في عينيه، فإنه لا يزال بإمكانك أن تراقب ما يفعله بقدميه بينما تستكمل المحادثة. لنفترض أنك تناقش جانبا من جوانب المفاوضات التي تجريها ثم تلاحظ أن قدمي بيل تتحولان بعيدا عنك أو تتحركان في اتجاه مختلف قليلا عما كانتا عليه عندما كانت قدماك تحاذيان قدميه بالضبط. يمكن أن يشير هذا الوضع إلى أن بيل صار يشعر بالإرهاق. يجب عليك تقييم ما إذا كان هذا الإرهاق جسديًّا أم ذهنيًّا. وفي أثناء ملاحظتك للوقت الذي يحدث فيه ذلك، ليس عليك بالضرورة أن تلفت انتباهه إلى ما تفعله, ويمكن لذلك أن يعني أيضا أن بيل يُعلِمك بطريقته أنه لم يعجبه عرضك, فأقدامكما لم تعد تحاذي بعضها بعضًا، بالضبط كما أن تصوره بشأن الصفقة لا يتوافق مع تصورك.

يمكنك القيام بعدة أشياء في هذه المرحلة. غير من وضعية جلوسك في أثناء الحديث بحيث تعيد محاذاة قدميك مع قدمي المفاوض الآخر ثم شاهد ما يفعله بقدمه اليسرى أو اليمنى, فإذا ظل في أثناء الحديث محتفظًا بنفس موضع قدميه بمحاذاة قدميك، فإنه يعني من خلال لغة جسده أنه يتفاعل

بإيجابية مع ما تقوله.

لنفترض أن بيل حرك قدميه بحيث تحاذي قدمه اليسرى قدمك أنت اليمنى، بينما قدمه اليمنى تحاذي المسافة الواقعة ما بين قدميك, ففي هذه الحالة يخبرك بيل من خلال لغة جسده بأنه توصل إلى اتفاق معك. راقب حركة قدميه في أثناء تقديمك مزيدًا من المقترحات، حتى تتمكن من معرفة موقفه من كل واحد منها. إن إيلاء الانتباه إلى حركة القدمين أمر غاية في الأهمية خلال عملية التفاوض؛ فهو يساعدك على تخمين ما يدور بذهن خصمك.

إن موضع القدم قد يكون جزءا من مجموعة من الإيماءات المتزامنة والتي تكشف عن استخدام من أمامك لأسلوب المماطلة؛ فبالإضافة إلى محاذاة قدميه مع قدميك، تجد بيل يضع أصابع يده اليمنى على جبينه، بينما تستقر يده اليسرى على وركه، ثم يبدأ في فرك جبهته. على الرغم من أن قدميه لا تزالان تحاذيان قدميك، فإن لغة جسده تقول ما يلي: "أعتقد أنني على استعداد لإبرام هذه الصفقة معك. ولكن أفكر في شيء آخر قلته، وأحاول معرفة كيف سيكون هذا الذي قلته أكثر فائدة بالنسبة لك أو لي, فهل أنا محق يا تُرى؟". بعد أن يستشير بيل نفسه بشأن هذا الأمر، إذا تغير موضع قدميه ولم تعودا تحاذيان قدميك، فهذا يعني أنه متردد بشأن اقتراحك. راقب بانتباه جميع هذه الإيماءات المنفردة والمتزامنة، فهي ستعطيك فكرة أكثر دقة عما يدور في ذهن المفاوض الآخر.

العناق

فكر في كيفية تفاعل الناس مع بعضهم في أثناء العناق. ما الدلالة التي يمكن أن نستخلصها من تلك الرسائل غير اللفظية؟

يقترب رجل من زوجته ويبدأ في احتضانها، فتسمح له بعناق قوي وشامل. إنها علامة على الترحيب، والقبول، والانفتاح تجاه زوجها, والآن دعنا نتطرق إلى موقف آخر يبدأ فيه الرجل في احتضان زوجته، ولكنها تعانقه بفتور وتضع مسافة بينها وبينه في أثناء العناق, وهذا يعني أنها

تقول: "على رسلك، فهناك حدود وأريد منك ألا تتخطاها".

والآن دعنا نعكس الموقف. تحتضن زوجة زوجها بقوة، بينما يستقبل الزوج عناقها ببعض الفتور. هذا يعني أنه يقول: "أنتِ جريئة قليلا، وهذا يشعرني ببعض الفتور". قد تظن أن العكس تماما هو الصحيح بالنسبة إلى الذكور، ولكن هذه الإشارة ترسل رسالة محددة تقول: "أشعر بقليل من الانزعاج بسبب عناقك إياي بهذه القوة".

ولكن تأمل الموقف حينما يكون على النحو التالي: لنفترض أن هذا الزوج احتضن زوجته بقوة تماثل قوتها. قد يكون معنى هذا: "أنا أعتبركِ مساوية لي. فأنتِ لن تتعدي على حقوقي، بالضبط كما أنني لن أتعدى على حقوقك. نحن متساويان".

إخفاء لغة الجسد

إن المعرفة بلغة الجسد قد تجعلك تقوم بمحاولة متعمدة لإخفاء ردود أفعالك. بعض الناس يدربون أنفسهم على عدم إظهار ردود أفعالهم. على سبيل المثال، يُدرَّب العاملون في مجال الصحة على الاحتفاظ بوجوههم خالية من أي تعبير في المواقف المربكة والمؤثرة, وقد يؤدي مثل هذا التدريب إلى التعود على نمط معين من السيطرة على لغة الجسد بحيث لا تنقل ما يدور بداخل الشخص للآخرين. وبالمثل، قد يبذل المفاوضون المهرة جهودا متعمدة لعدم إظهار ردود أفعالهم بأي شكل من الأشكال. تخيل أنك تكتشف أن بيل يخفي ردود فعله أو يسيطر عليها في أثناء عملية التفاوض, ومن بين طرق مواجهة ذلك هو أن تقول له: "أشعر ببعض الفضول، ففيما يبدو أنه لا يصدر عنك أي مشاعر نحو أي شيء أقوله. فهل تفهم مقصدي؟". وراقب ردة فعل بيل. إنه قد يخفض عينيه ويعترف قائلا: "نعم، أنا أفهم مقصدك". ولكنه في هذه الحالة لم يمنحك بعد أي معلومة واضحة؛ ولكن لنفترض أنه رفع رأسه، ونظر إليك والابتسامة على وجهه، وأقر قائلا: "أنا أستمع إليك بانتباه شديد". وقتها قد تجيبه بعبارة مثل: "أنا سعيد لأنك أخبرتني بذلك فأنا فقط أردت التأكد من أنك لا تزال معي", وسيرد بيل قائلًا: "أنا بالتأكيد لا أزال معك". وليس عليك

بعدها سوى مراقبة لغة جسده منذ تلك اللحظة فصاعدا. في بعض الأحيان يخفي الشخص لغة جسده لأنه يعرف أن من يتفاوض معه سيتمكن من فك شفرة الإشارات غير اللفظية التي تصدر عنه خلال المفاوضة؛ ولكن على الرغم من محاولته لإخفاء ردود أفعاله، فإن الجسد يحاول دائما أن يكون صادقا، وستصدر عنه إشارات دون أن يعي صاحبه ذلك في بعض الأحيان، حتى إن حاول كبحها, فالجسد سيعبر بصورة طبيعية تتناسب مع الأفكار التي يرى العقل أنها صحيحة.

هناك طريقة أخرى غير التصريح أمام المفاوض الآخر بشأن عدم إظهاره لأي إشارات جسدية، وهي محاولة تلطيف الأجواء. إذا بدا جادا ومكفهرًا، فقل مزحة وراقب ما سيحدث. افعل شيئا يمكن اعتباره متجاوزا للحدود, وراقب لغة جسد المفاوض الآخر بينما تفعل ذلك.

لغة الجسد منخفضة الطاقة

إن الشخص الذي يحاول إما إخفاء لغة جسده أو يظهر طاقة منخفضة يستخدم القليل من تعبيرات الوجه أو حركات الجسد. راقب بيل بحثا عن هذه الإشارات:

- **عدم تناغم إيماءات بيل مع ما يقوله.**
- **استقرار ذراعيه ويديه بالقرب من جسده.**
- **عدم تواصله بالعين.**
- **افتقار إيماءاته إلى القوة أو التركيز.**
- **ضعف صوته وخفوته.**

تعرض لغة الجسد ردود أفعالك إزاء ما يقدمه المفاوض من إستراتيجيات، وعروض، وعروض مقابلة. ولكن بحسن استخدامك لها خلال عملية التفاوض، فأنت أيضا تُظهر للمفاوض الآخر درجة السيطرة التي تتمتع أنت بها.

هناك خرافة تقول إن الشخص الذي يبدأ الحديث أولا خلال عملية التفاوض، يخسر النقاش؛ ولكن هذا ليس صحيحا بالضرورة, فهناك متغيرات متنوعة ومتعددة متضمنة خلال ذلك الموقف وهي التي تحدد إلى أي مدى يمكن أن نعتبر من يتحدث أولا خاسرا. قد يكون أحد المفاوضين أفضل بكثير من الآخر في قراءة لغة الجسد أو أكثر حكمة في استخدام تكتيكات التفاوض, كما أنه قد يشك في أن خصمه يعتقد أن الشخص الذي يتحدث أولا سيخسر، وبالتالي قد يفعل ذلك عمدا.

فلنتخيل شخصين خلال عملية تفاوض يجلسان أمام بعضهما ولا يقولان كلمة واحدة، ويستمر ذلك لعدة ساعات. فيكتب أحدهما شيئا على ورقة ويناولها للمفاوض الآخر، فيجدها تقول: "يمكنك التحدث وسأظل أراك رابحًا". فيبدأ المفاوض الآخر في الضحك. يمكنك القيام بشيء لكسر الرتابة, ويمكنك القيام بشيء من شأنه أن يغير المنظور حول ما يحدث في أثناء محاولة أحدهم لإخفاء لغة جسده ثم مراقبة تلك اللغة منذ تلك اللحظة فصاعدًا.

السيطرة على الأيدي

تخيل أنك تجلس على طاولة المفاوضات وبيل يخفي يديه تحت فخذيه في أثناء جلوسه لئلا يكشف لك خبيئة نفسه من خلال إيماءات اليد. ما الذي يخبرك به ذلك حول لغة جسده؟ إنه يحاول عمدا إخفاء يديه حتى لا تعرف ما يدور برأسه. يمكنك أن تسأله شيئا على غرار: "لقد لاحظت ساعتك. إنها رائعة الجمال. فهل لي أن ألقي نظرة عليها؟". سيعطيك بيل حرفيًّا ذراعه أو رسغه, والآن راقب ما سيفعله بعدها. هل سيضع يديه على الطاولة؟ أم سيعيدهما إلى مكانهما على المقعد؟

هناك سبب وراء إخفاء بيل يديه, ويمكنك أن تسأل بكل صراحة عن السبب: "من باب الفضول فقط، أنا لا أراك تكاد تستخدم لغة جسدك. وأتساءل عما يدور بذهنك, فأنا دائما أحاول تعلم كل جديد".

إذا كنت تضع نفسك في الوقت الراهن في منزلة أدنى، فيمكنك التمتع

حينها بأفضلية معرفة ما يدور برأس من أمامك بناء على ما يفعله لإخفاء لغة جسده. ما دوافعه؟ انظر مثلا إلى الطبيب الذي عليه تقديم أخبار سيئة. قد تلاحظ أنه سيضع يده على كتف الشخص الذي يتحدث إليه ويقول شيئا مثل: "لا تقلق بشأن هذا الأمر. نحن سنولي والدك عناية فائقة". إنها الإشارة الجسدية نفسها. قد يقول شيئا على غرار: "كي أكون صريحا معك, فإن حالته غير مستقرة". والآن إذا قال عبارة مشابهة، فإنك ستدرك أنه يخبرك بشيء خطير، لدرجة أنه يشعر بالانزعاج بسبب اضطراره إلى الاقتراب منك إلى هذا الحد لتوصيل رسالته.

استخدم قدرتك على الملاحظة في مراقبة درجة إخفاء من أمامك للغة جسده كي تتمكن من تقييم سلوكه. لاحظ كم من الوقت سيستمر في إخفائها، وما آثار مثل ردة الفعل هذه، ومتى تتوقف. هل نجحت محاولاتك في جعل بيل أكثر انفتاحا؟

المبالغة في لغة الجسد

دعنا ننظر إلى الجانب الآخر الذي يبالغ فيه الشخص في إظهار حماسته أو ضيقه. في وقت سابق أعطيتك مثالًا على الشخص الذي يهز ركبته أو ساقه، والذي يعبر عن مستوى معين من الضيق الداخلي، حيث إنه يحاول استخدام تلك الإيماءة للتخفيف عن نفسه. هناك إشارات أخرى تعبر عن الضيق أو الحماس الشديد والاغتباط.

عندما يشعر بيل بالضيق، ستلاحظ بالضبط مدى انزعاجه بناء على نمط خطابه, حيث ستجده يتحدث بسرعة هائلة، حيث تتلاحق الكلمات وتسابق بعضها بعضا، كما أنه لن يتوقف بين كل جملة وجملة. يمكنك أيضا تحديد مستوى هذا الضيق بما أنك تراقب حركات يديه كذلك، حيث تتسق هذه الحركات مع مقدار الطاقة التي يظهرها حديثه, بل إن حركات يدي بيل تولد المزيد من الطاقة خلال الحديث. لاحظ حركات يدي بيل وستجده يحرك يديه بالتزامن مع ما يقوله. تخيله يضع يده المهيمنة في وضع متعامد مع أرضية الحجرة، ثم يحركها صعودا وهبوطا مع كل كلمة يقولها: "لقد أخبرتك بأنهم لن يوافقوا أبدا على مثل هذا العرض!". هنا تعبر لغة جسد

بيل عن وجود اتساق بين ما يقوله وما يشعر به.

لنفترض أن بيل يقول: "هذه هي أسوأ صفقة سمعت بها في حياتي. أنا لا أعرف من أين تأتي بمثل هذه الاتهامات ثم تجرؤ على تقديم مثل هذا العرض لي!". راقب ما توحي به لغة جسده. أهناك اتساق بين تصريحاته وبين حركات يديه وساقيه؟

يقول بيل: "أنا أكره هذا العرض!" قد تتوقع أن تراه يكور قبضة أو ينزل يده إلى الأسفل كما لو أنه "يقلل من شأن العرض". قد يباعد بين أصابعه ويدفع العرض بيده بعيدا رافضا إياه. تتسق هذه الإيماءات مع مشاعره, وكلما كانت حركة اليد أكثر ابتعادا عن الجسد، كان موقفه من العرض أكثر نفورًا.

أما عندما يقول بيل: "أنا أكره ذلك"، ولا يحرك يده للأسفل في الوقت نفسه الذي ينتهي خلاله من التلفظ بكلمة "ذلك"، فعليك حينها التشكيك فيما قال؛ فهذه قد تكون مجرد حيلة للمبالغة في ردة فعله.

هناك تفسيران؛ الأول أن بيل قد يكون حقا منزعجا بشدة بسبب ذلك العرض، والثاني أنه يبالغ في ردة فعله كحيلة من حيل التفاوض، محاولًا جعلك تغير شروط العرض.

مع بعض المفاوضين، يرضي إظهارهم للانزعاج حاجاتهم للشعور بالاهتمام والرعاية. تذكر دائما أنه بصرف النظر عما يفعله الناس، فإن دافعهم يكون دائمًا استخدام طريقة تصب في مصلحتهم. إذا كنت تتفاوض مع شخص يظهر هذا الدافع، فإن هذا قد يعزز قدرتك على إظهار نفسك في صورة الشخص المنزعج؛ ولكن كن حذرا عند تعبيرك عن الضيق؛ فقد يحث ذلك مفاوضًا عدوانيًّا على مهاجمتك. وكن منتبها كذلك؛ فالخصم يمكنه استخدام الحيلة نفسها.

مثلما يمكن استخدام التعبير عن الضيق للتعزيز أو الانتقاد، فإن الأمر نفسه ينطبق على التعبير عن الحماس الشديد, وينبغي أولا وضع الوقت الذي يتم خلاله التعبير عن الضيق أو الحماس في الحسبان، وذلك بناء

على الشخص الذي تتفاوض معه.

الخلاصة

دعونا نعد إلى الموقف الذي ذكرناه في بداية هذا الفصل عندما وجدنا بيل يتحدث مع شارما حول شراء منتجاته, وهذا ما لاحظه شارما على بيل:

- **كان يتحرك في مقعده كل بضع دقائق.**
- **يداه كانتا ترتجفان.**
- **كانت هناك طبقة رقيقة من العرق تكسو وجهه.**

قال شارما: "لدي شعور يا بيل بأن هذه الصفقة تعني لك الكثير". على الرغم من أن بيل نفى ذلك، فإنه كان على استعداد للتوصل إلى اتفاق. نجح شارما لأنه أولى تركيزه إلى علامات الضيق على بيل، واستخدم تلك المعلومات في المفاوضة.

فكثرة التحرك في المقعد تشير إلى أن بيل لم يكن مرتاحا في الواقع. إن جسدك يحاول دوما أن يكون صادقا, ولذا سيصدر الإشارات المتسقة مع حالتك. في هذه الحالة، فإن العرق على جبين بيل، كان يعني حرفيا: "أنا أشعر بالحرارة"، والتي كانت ردة فعل جسدية على حقيقة أنه كان يكذب وأن من أمامه أخبره بما يشي بذلك. أما ارتجاف يدي بيل فقد أظهر توتره - وهي ردة فعل جسدية على محاولته خداع شارما.

يمكنك التكهن بصدق من أمامك من عدمه؛ حيث يمكن للمفاوض الماهر الذي يعرف كيفية استخدام لغة الجسد أن يحاول السيطرة على بعض إيماءاته، ولكن جسده قد يخونه ويكشف عما يشعر به حقا. فمجرد محاولة منع يديك من الارتجاف يمكن أن تجعلهما تهتزان.

أفشى بيل عن وضعه عن طريق لغة جسده بارتجاف يديه، وقطرات العرق على جبينه، وكثرة التحرك في مقعده، حيث أشار كل ذلك إلى مدى انزعاجه. وكانت براعة شارما في قراءة لغة الجسد هي ما جعلته يقدم عرضًا أقل بطبيعة الحال. كان من الممكن أن يقدم واحدًا أكبر، لكنه خمن

أن بيل كان حقا بحاجة إلى تلك الصفقة بدرجة تفوق ما يعبر عنه بكلماته في عملية التفاوض. وهكذا حصل شارما على صفقة أفضل. ومن هنا يمكن أن نفهم في الواقع كيف يمكن للقدرة على فهم واستخدام لغة الجسد أن تحسن موقفك في أية مفاوضات.

الفصل الثاني

التعبيرات الدقيقة: التقاط تعابير الوجه التي لا تزيد مدتها على الثانية الواحدة

بينما كانت كارلا تجلس أمام كايل خطر لها أن المقابلة تسير على ما يرام، وفكرت: "أنا حقا أود الحصول على وظيفة في هذه الشركة، فهي شركة مثالية؛ حيث ستسمح لي بالعمل في المنزل، والاستفادة من مهاراتي، وتساعدني على الإبداع الخلاق. أعلم أن كايل يواجه منذ فترة مشكلة في العثور على شخص مناسب لهذا المنصب؛ ولكني أتساءل كم سيكون الراتب يا ترى؟".

اختتم كايل المقابلة قائلا: "كارلا، أعتقد أنكِ تصلحين لهذا المنصب. وأود أن أتأكد من أننا لا نضيع وقتك هباء. ما الراتب الذي تتوقعين أن تجنيه إن حصلتِ على الوظيفة؟". أجابته كارلا: "أود الحصول على ٦٠ ألف دولارًا في السنة". اتسعت عينا كايل في دهشة، فلاحظت كارلا نظرته وقالت: "هذا بالطبع قابل للتفاوض". في غضون ذلك كان كايل يفكر: "لم أحلم قط بأن أوظفها لديَّ مقابل هذا الراتب المنخفض! كنت سأعرض عليها ١٠٠ ألف دولار". ولكنه تظاهر بالتفكير في الأمر، ثم أجاب: "أفضل ما يمكننا منحك إياه هو ٥٥ ألف دولار." ردت كارلا: "عظيم, وأنا أقبل".

تعريف التعبيرات الدقيقة

أساءت كارلا تفسير لغة جسد كايل غير اللفظية، وهو الخطأ الذي كلفها ٤٠ ألف دولار سنويا. إن التعبيرات الدقيقة هي شكل من أشكال لغة الجسد، وهي تعبير لا إرادي عن العاطفة والذي يحدث في أقل من ثانية واحدة. إنها تكشف عن طريقة تفكير المفاوض الآخر، بحيث يمكنك استخدام ذلك

في تعزيز موقفك إذا فككت شفراتها على النحو الصحيح. إن التعبيرات الدقيقة تعطيك لمحة خاطفة عما يدور بذهن من أمامك, وبما أن مخ هذا الخصم لا تتاح له الفرصة لمنع ذلك التعبير قبل ظهوره، فبالتالي تكشف لك تلك التعبيرات الدقيقة عن أفكار وعواطف ومشاعر الشخص الحقيقية, ويمكن للغة الجسد أن تكشف ما نحاول إخفاءه وذلك بناء على الإشارات غير اللفظية التي نرسلها في صورة تعبيرات دقيقة؛ ولكن لا تقتصر الأهمية البالغة للتعبيرات الدقيقة على هذا السبب وحسب. فلابد من التفكير في كيفية الاستجابة الملائمة لها.

لا تستمر التعبيرات الدقيقة لأكثر من ثانية، والبعض يقول ثلاثة أرباع الثانية، وهو الوقت الذي تستغرقه طرفة العين.

في القصة أعلاه، أساءت كارلا فهم إشارة لغة الجسد التي صدرت عن كايل, فمن ضمن الأشياء التي كان عليها أن تكون أكثر انتباها لها بكثير هو المعنى الحقيقي وراء تلك الإشارة. أجل لقد حددت بدقة أن ما عبر عنه كايل كان مفاجأة. ولكنها كانت مفاجأة سارة لذكرها راتبًا أقل مما كان على استعداد لدفعه لها. كان الأمر مفاجئًا بسبب أنه أخذ على غرة ليس غير. هذا ما تفعله بك المفاجأة معظم الوقت، فهي دون تفكير، ستترجم إلى تعبير دقيق صادق.

لو كانت كارلا قد تمهلت قليلًا لطرح أسئلة تسبر بها غور ما يحدث ـ كما يفترض بالمفاوض الماهر أن يفعل دائما كلما خمن أمرًا يمكن تفسيره بأكثر من طريقة ـ كانت ستتمكن من التكهن بما يعنيه هذا التعبير. وبناء عليه كان بإمكانها أن تعدل منظورها حول الرقم الذي اقترحته.

مع قراءة هذا الفصل سوف يتكشف لك كيف تنشأ التعبيرات الدقيقة، وما هي التعبيرات الدقيقة العالمية السبعة التي تظهر لدى الجميع حول العالم، ولماذا يعد فهمها أمرًا غاية في الأهمية.

سبعة تعبيرات دقيقة عالمية

هناك سبعة تعبيرات دقيقة أساسية تظهر لدى الجميع: وهي الخوف

والغضب، والاشمئزاز، والمفاجأة، والازدراء، والحزن، والسعادة. إن هذه التعبيرات الدقيقة شاملة وعالمية؛ أي يتشاركها جميع البشر في جميع الثقافات حول العالم.

الخوف

لقد قمت بتجارب كنت أهدف فيها إلى استخراج استجابة الخوف أو الدهشة من البعض, فكنت أقدم عروضا أدعو فيها البعض للصعود على خشبة المسرح, ثم أطلب من الشخص أن يذكر لي إذا كان يعلم أنه في بيئة آمنة، فيجيب: "نعم". يكون ردي حينها: "إذن, فأنت تعلم أن أحدًا لن يضرك"، وهو بمثابة تأكيد لحقيقة أنه في بيئة آمنة، فيوافقني, وأكرر قائلًا: "أنت تعرف أنك في بيئة آمنة وتعرف أن أحدًا لن يضرك"، ثم أصرخ فجأة. إنه حتما سيقفز لأعلى، أو ينحني متفاديا الخطر المجهول، أو سيظهر عليه الخوف. على الرغم من أنه يعلم تماما أنه في بيئة آمنة ولا أحد يمكن أن يضره، إلا أن الصراخ جعله يشعر بالخوف.

تظهر تجربتي أنه كان يبدي التعبيرات الدقيقة الدالة على الخوف وكذلك ردة فعل فطرية, فالخوف هو إحدى آليات الحماية.

أعرف شخصًا بعينه يعتبر نفسه جريئًا وشجاعًا؛ حيث كان يهوى الاقتراب خلال رحلاته الخلوية من حافة الجرف، فقد كان دوما راغبا في الشعور بالحماس وعاشقا للذة المخاطرة, وقد أخبرني: "إن جسدي لن يتركني أبدًا أقترب من الحافة أكثر من اللازم". إنها طريقة الجسد في حماية نفسه, والأمر نفسه يحدث مع التعبيرات الدقيقة، فهي طرق تعرض بها مشاعرك الداخلية بينما تحاول أن تحمي نفسك.

يمكنك تمييز الخوف عادة من خلال رفع الحاجبين، وفتح العينين على اتساعهما، ومط الشفتين قليلا أو فتحهما، مع انقلاب الشفة السفلى إلى الأسفل.

عندما نخشى أمرًا ما تتسع العينان لأننا نريد رؤية أكبر حيز ممكن من البيئة، حتى نكون قادرين على اتخاذ القرارات على أساس ما نتوصل إليه

من معلومات، وبالتالي نتمكن من تحديد ما يجب علينا القيام به بعد ذلك.

الغضب

يقرب الشخص الغاضب بين حاجبيه ويدفعهما إلى أسفل. إنك ستراه يحدق إليك ساخطا، بينما شفتاه مزمومتان، وفتحتا أنفه متسعتان. وستفهم الرسالة الغاضبة التي يحاول إرسالها إليك, فهو ليس سعيدًا مطلقا بما قمت به، أو قلته، أو لأي سبب آخر.

ضع في اعتبارك أن الحاجبين سيرتفعان في حالة الشعور بالخوف وينخفضان في حالة الغضب. إنها طريقة بسيطة يمكنك التفريق بها بين هذين التعبيرين الدقيقين.

الاشمئزاز

إننا نعبر عن الاشمئزاز عن طريق رفع شفتنا العليا - وكأنك تشتم رائحة كريهة فتجعد أنفك بسببها. إنها وسيلة سهلة للكشف عن الاشمئزاز, فهذا التعبير الدقيق يظهر أن صاحبه لا يحب ما سمعه أو شعر به.

جلست جولي روبنز إلى جانب الطبيب بيتر أوكلاند. لقد كان بيتر رجلا ودودا للغاية، وبدت على وجهه نظرة متسائلة تنم عن التقدير عندما أخبرته جولي بأنها ممرضة, ثم أوضحت أنها كانت في السابق صاحبة شركة محاماة متخصصة في مجال سوء الممارسة الطبية, وبينما كانت جولي تخبره بذلك، كانت تراقب وجهه. وقد رأته يجعد أنفه، بينما يتلاشى التعبير الودود من عينيه، وتختفي ابتسامته، وقد بدا صارما للغاية؛ ولكن جولي أوضحت أنها باعت شركتها ولم تعد تعمل مع المحامين, فعادت ابتسامة بيتر مجددا، وانبسطت تجاعيد أنفه، ورجع البريق إلى عينيه.

وتساءلت جولي عن تلك المجموعة المتزامنة من التعبيرات التي رأتها وأدركت أن تعبيرات بيتر الدقيقة توضح موقفه تجاه أي شخص يساعد المحامين.

المفاجأة

يتم التعبير عن المفاجأة من خلال رفع الحاجبين، واتساع العينين، وفتح الفم على اتساعه. أتذكر ما قرأته للتو عن تمييز الخوف من خلال رفع الحاجبين، واتساع العينين؟ إن كلًّا من الخوف والمفاجأة يشتركان في ذلك المظهر, كما أن الفم المفتوح ليس بالضرورة أن يكون جزءا من المفاجأة، ولكن سوف تشاهد عادة الحاجبين المرتفعين والعينين المتسعتين.

كيف يمكنك التفريق بين التعبيرات الدقيقة لكل من الخوف والمفاجأة؟ يمكنك مراقبة خصمك للبحث عن مزيد من الإشارات الصادرة منه عندما لا تكون متأكدًا من التعبير الذي ظهر على وجهه. ابحث عن مجموعة التعبيرات المتزامنة للتحقق من صحة ما تراه.

الازدراء

يتم التعبير عن الازدراء من خلال السخرية: حيث يرفع الخصم إحدى زوايا شفتيه محركا أحد جانبي وجهه. تذكر أن هذه التعبيرات لا تستمر إلا لثانية، لذلك عليك أن تراقب بتمعن حتى تلاحظ بالضبط ما يحدث, ثم أكد ما صدر منه للتو من خلال طرح أسئلة إضافية للتحقق.

الحزن

مع الحزن ينسدل الجفنان العلويان، وتصبح العينان غير مركزتين، وتتدلى الشفتان قليلا، كما ستسمع تغيرا في اللهجة؛ حيث تجتمع التعبيرات الدقيقة غير اللفظية مع نبرة الصوت لإظهار الحزن.

وإليك نصيحة أخرى لتدريب نفسك على تمييز التعبيرات الدقيقة. تصرف بالطريقة التي تتصرف بها عادة عندما تكون غاضبا, وتصرف بالطريقة التي تتصرف بها عادة عندما تكون مشمئزا من شيء. وتصرف بالطريقة التي تتصرف بها عادة عندما تفاجأ بسبب شيء, والأمر نفسه طبقه على الشعور بالحزن. إذا كنت حزينا، فلاحظ تعبيرات وجهك وقتها كي تصبح

أكثر مهارة في تمييز التعبيرات الدقيقة.

السعادة

وأخيرا دعنا نتحدث عن السعادة؛ حيث يظهر الشخص السعيد بعينين متسعتين، وابتسامة واضحة، وتكون وجنتاه مرتفعتين. إنه يظهر الابتهاج الذي يشعر به، ربما في نهاية مفاوضة ناجحة.

تفسير التعبيرات الدقيقة خلال المفاوضات

سنذكر فيما يلي بعض السمات المرتبطة بالقدرة على الكشف عن التعبيرات الدقيقة الرئيسية السبعة, فهناك إيماءات أخرى قد تعرف على أنها تعبيرات دقيقة ولكن على أساس المدة الزمنية التي تظهر تلك الإيماءة خلالها.

على سبيل المثال، إذا قلت لك: "هذا العرض سوف يجعلك تشعر بشعور جيد حقا"، فإنك قد تلمس معدتك, وتبقي يدك هناك لأقل من ثانية. قد يعد ذلك تعبيرا دقيقا، حيث يعني: "أنا مسرور جدا لسماع ذلك. يا إلهي! إنه سيجعلني أشعر بشعور جيد". إنك بذلك تعبر عن مشاعرك في صورة حركية، والتي من شأنها أن تعطي المفاوض الآخر مزيدًا من القدرة على التكهن بمدى تأثير أمر أو آخر عليك من الناحية العاطفية.

تعطيك التعبيرات الدقيقة البصيرة في أثناء التفاوض, وتعتمد إستراتيجيتك على مدى قدرتك على قراءتها بدقة، بحيث لا ترتكب الخطأ نفسه الذي ارتكبته كارلا وهو ترْكها طاولة المفاوضات دون أن تحصل على الراتب الذي كان يمكن أن تحظى به.

انظر إلى الطريقة التي تؤثر بها التعبيرات الدقيقة على عمليات الشراء. نظر ديفيد كوين إلى نانسي وينترز بينما يعرض سعره لشراء سيارتها, فاتسعت عيناها، وارتفعت وجنتاها، وابتسمت. فكر ديفيد: "أعتقد أن العرض الذي قدمته للتو قد فاجأها مفاجأة سارة. وأتساءل عما إذا كان الرقم الذي قدمته يزيد على توقعاتها". فقال: "أتعرفين؟ لقد شعرت

بشيء. هل لكِ أن تخبريني بما رأيتِه قبل قليل؟".

أجابته نانسي: "لا أعرف. ما الذي رأيته؟".

رد ديفيد قائلا: "رأيت ما يدل على شعورك بالسعادة، فقد كانت هناك ابتسامة واسعة على وجهك. إنه مجرد فضول مني. كيف كنتِ تشعرين في تلك اللحظة؟".

"لا شيء؛ كنت أفكر فقط بأن هذه المفاوضة تسير على ما يرام".

فتساءل ديفيد: "حسنا. ولِمَ كنتِ تفكرين بهذه الطريقة في تلك اللحظة؟".

لم يكن هدف ديفيد من هذا التدقيق يقتصر على فهم التعبير الدقيق الذي لاحظه، بل كان يحاول معرفة السبب وراء ذلك التعبير ومدى أهميته, فهذا النوع من التدقيق يساعدك على التأكد من معنى ما تلاحظه.

التعبيرات الدقيقة باعتبارها لغة جسد

تتألف لغة الجسد من التواصلين اللفظي وغير اللفظي, فهناك طرق يمكننا من خلالها أن نقول شيئا على غرار: "أنا أحبك"، بل إن الكلمات نفسها يمكن أن تحمل دلالات مختلفة على أساس طريقة قولنا إياها، ويصبح ذلك شكلا لفظيا من لغة الجسد؛ فلغة الجسد المرتبطة بكلماتنا تمنح الحيوية على عمليات التواصل فيما بيننا, والتعبيرات الدقيقة تضيف معنى إضافيًّا ومزيدًا من التبصر لما يدور في ذهن خصمك.

يحاول جسدك دائما أن يكون صادقا, فعندما يصدر عنه أحد التعبيرات الدقيقة، فإنه يقوم بذلك في الواقع لإعلامك بحدوث أمر ما، والذي إما أخافك، أو أغضبك، أو أثار اشمئزازك، أو فاجأك، أو أثار ازدراءك، أو أحزنك، أو أسعدك. فطبقا للتعبيرات الدقيقة تكون تلك هي حقيقة الشخص اعتبارا من اللحظة التي يصدر فيها تلك الإشارات.

يمكن للمفاوض الماهر إظهار تعبير دقيق زائف. قد يبدو ذلك مخالفا عما

قلته قبل لحظات بشأن صدق التعبيرات الدقيقة, وهي بالفعل صادقة بنسبة ٪ من الوقت، ولكنني أستطيع التظاهر بالمفاجأة إذا سيطرت على تعبيراتي الدقيقة بناء على العرض الذي تقدمه لي, كما أن هناك الكثير من الناس يحاولون التظاهر بالغضب ولكنهم قد لا يستخدمون مجموعة التعبيرات المتزامنة المرتبطة بالغضب بشكل فعال، وهي: نزول الحاجبين إلى أسفل، والتحديق بسخط، وزم الشفتين، واتساع فتحتي الأنف.

ما أسباب ظهور التعبيرات الدقيقة؟

يُظهر الناس التعبيرات الدقيقة لكونها جزءًا من حمضنا النووي, فقبل قرون ـ عندما كان الإنسان في مرحلة الصيد ـ كنا إذا رأينا شيئا تسبب في شعورنا بالخوف، ارتفع الحاجبان واتسعت العينان على الفور؛ حيث أردنا التمعن بوضوح في هذا الشيء الذي قد يصيبنا بالضرر, وقد تطورت لدينا هذه الاستجابة لمساعدتنا على التكيف.

يستجيب جهازنا العصبي للتهديدات من خلال الكر والفر، وهي سلسلة معقدة من المواد الكيميائية تسمى الناقلات العصبية، والتي تساعدنا على الاستجابة.

إن التعبيرات الدقيقة تساعد على حمايتنا. هناك أوقات نكون فيها على وشك تناول شيء ولكننا نكتشف أنه قد فسد, فيظهر تعبير الاشمئزاز الدقيق في صورة تجعيد الأنف ورفع الشفة العليا. فهكذا يُظهر الوجه أن هناك شيئا ليس كما ينبغي أن يكون. إنها آلية للحماية الذاتية, ونحن نظهر هذا التعبير الدقيق بشكل طبيعي كلما شممنا شيئا رائحته كريهة.

كانت ريبيكا مارجينلي تتفاوض مع روبرت وارنر وديل أكوف، حيث جلسوا جميعا في مطعم مزدحم. كانت ريبيكا تجلس إلى جانب روبرت، بينما يجلس ديل أمام ريبيكا. كان روبرت رجلا ضخمًا ذا صوت مرتفع ومزعج، وقد راح يصف بحماس قيمة خدمات شركته محاولا إقناع ريبيكا بشرائها، بينما كان يلوح بذراعيه ويصيح.

تراجعت ريبيكا مبتعدة عن روبرت بقدر الإمكان لدرجة أنها لو كانت قد

ابتعدت أكثر من ذلك لسقطت من فوق مقعدها. كما رفعت يدها لتغطي أذنها الأقرب إلى روبرت. وبينما كان ديل يشاهد لغة جسد ريبيكا، كان تعبير التسلية يظهر جليا على وجهه, ومع تقدم سير المحادثة، أصبح أكثر لطفا مع ريبيكا بشكل ملحوظ.

من المنظور التفاوضي، أدركت ريبيكا أن ولاء ديل نحو روبرت قد تحول؛ فهو لم يكن يشعر بـ روبرت، أي أنه لم يكن في الحالة العقلية نفسها التي يمر بها. عندما رأى لغة جسد ريبيكا بينما تتراجع بعيدا واضعة يدها فوق أذنها لتغطيتها، علم أنه وريبيكا متحدان معًا في مشاعرهما تجاه إزعاج روبرت. وقد حدث هذا التواصل على الرغم من أن ديل وريبيكا لم يتبادلا كلمة واحدة بشأنه, ولكنه كان قادرا على ترجمة ما يشعر به في صورة ذلك التعبير الدقيق.

كان على روبرت أن يكون أكثر وعيا بلغة جسد ديل وريبيكا. لو كان على علم بلغة الجسد والتعبيرات الدقيقة، لأدرك أنه كان بحاجة إلى خفض صوته.

إن الأشخاص ضخام الحجم بحاجة إلى أن يعلموا مدى تأثير حجمهم الإضافي على من أمامهم خلال عملية التفاوض, فهناك أوقات قد ينظر فيها إلى مثل هؤلاء الأشخاص باعتبارهم أكثر عدوانية ببساطة بسبب حجمهم. وعادة يكون البشر افتراضاتهم استنادا إلى خبراتهم الماضية حتى برغم أن روبرت لم يقم بأي فعل عدواني, ففي هذه الحالة، كان صوت روبرت المزعج هو ما أكد هذا الرأي.

ربما فكر ديل قائلا: "حسنًا، على الأقل أنا لست الوحيد الذي يعتقد أن هذا الرجل أحمق؛ فهو بالتأكيد يتحدث بصوت عال للغاية". أرادت ريبيكا أن تجعل من ديل حليفًا لها، فقررت أن تتصرف بناء على ما خمنته بشأن تأثير سلوك روبرت المنفر على ديل. وعلى مدار عملية التفاوض، راحت تنظر إلى ديل من طرف عينها من وقت لآخر، وتومئ برأسها فيما معناه: "آه، ها هو ذا يزعجنا بصوته مجددًا، ولكننا نفهم ما يجري". هذا الأمر يوضح كيف يمكنك التواصل مع غيرك لتوضيح مدى اتفاقكما بشأن ما

يجري خلال عملية التفاوض، وذلك عبر ملاحظة التعبيرات الدقيقة.

تأثير التعبيرات الدقيقة على عملية التفاوض

قد تقدم عرضًا خلال التفاوض فتلاحظ أن خصمك يرفع حاجبيه، ويرتد مبتعدا عنك، مبرزًا شفته السفلى. ستفكر لحظتها قائلا: "إنه لا يحب عرضي", ثم تقرر عدم سؤال خصمك عن هذا، ولكن بدلا من ذلك تستمر في خطتك, وبينما تتحدث، تراقب وجهه، وتجده يرفع إحدى زوايا شفتيه، فتدرك أنه يشعر بالازدراء والقلق إزاء ما تقوله, فتجد نفسك تتساءل: "كيف يمكنني تعديل" إستراتيجيتي؟ ماذا عليَّ أن أفعل لتحسين الصفقة في عينيه؟ هل عليَّ التراجع عن إحدى النقاط التي أحاول الفوز بها؟".

للتعبيرات الدقيقة تأثير عميق على عملية التفاوض, فكلما كان المفاوض أكثر مهارة في تمييز التعبيرات الدقيقة وتفسيرها على النحو الصحيح، أصبحت العروض والعروض المقابلة أكثر نجاحا خلال عملية التفاوض.

لماذا فقدت كارلا خمسة وأربعين ألف دولار؟

لقد بدأتُ الفصل بوصف المفاوضة التي جرت بين كارلا وكايل. عندما اتسعت عينا كايل في صدمة، أساءت كارلا فهم تلك الإشارة وتراجعت فورا عن الراتب الذي طلبته قائلة إنه قابل للتفاوض. كان يمكن لـ كارلا تعديل منظورها إن كانت قد استوعبت معنى التعبيرات الدقيقة التي ظهرت على وجه كايل؛ فالتفاوض الناجح يعني ألا تحاول الاستقصاء عن تعبير معين ما دمت لست متأكدًا مما خمنته بشأنه؛ ولكن كارلا خالفت تلك القاعدة.

كان ينبغي على كارلا الاستقصاء لتحديد ما تشعر به. ربما لم تكن تعرف أن ما شاهدته كان تعبيرا عن المفاجأة، لكنها كانت ماهرة بما فيه الكفاية بحيث خمنت حدوث تغير. كان التفاوض سيكون أكثر نجاحا بالنسبة لها لو أنها فكرت: "إذا لم أكن متأكدة مما أشعر به، فأنا بحاجة إلى اكتشافه قبل تقديم عرضي". ولكنها بتسرعها في استنتاج المعنى وراء ذلك التعبير الدقيق، حرمت نفسها من خمسة وأربعين ألف دولار سنويا. لو أنها أخذت

الوقت الكافي كي تتعلم المزيد عن التعبيرات الدقيقة في وقت مبكر، كان موقفها سيصبح أفضل بكثير خلال تلك المفاوضة مع كايل.

على الرغم من أن كارلا لم تكن على علم كافٍ بالتعبيرات الدقيقة، فإنه كان بإمكانها التصرف بناء على شعور الانزعاج الذي تولد لديها وأن تسأل نفسها: "ما الذي شعرتُ به؟". تذكر أن المفاوض الماهر لا يفاوض أبدا ما لم يكن مستعدا. عندما تكون في عملية تفاوض ويستخدم خصمك إستراتيجية تكتيكية غير متوقعة، عليك أن تتراجع. ولكن كارلا خالفت هذا البروتوكول.

الآن دعونا نتمهل قليلًا. بصرف النظر عن مدى مهارتك كمفاوض، إلا أن هناك أوقاتًا تجبرك فيها الظروف على التفاوض رغم علمك أنك لا ينبغي عليك ذلك. كان لديَّ زميل مر بتجربتين سيئتين أثرتا عليه وعلى قدرته على التفاوض, ودون أن يضع حالته الذهنية في حسبانه بما يكفي، دخل في عملية تفاوض ثالثة، مدركا بعد انتهائها أنه استسلم بمنتهى البساطة. وقد عاد ذلك إلى طريقة تفكيره. كان على كارلا أن تكون أكثر وعيا بأن رغبتها في الحصول على تلك الوظيفة عرضتها لخطر الحصول على صفقة غير مواتية؛ فقد أضعفتها حالتها الذهنية؛ ولذا فإن التمهل أمر غاية في الأهمية عندما لا تكون متأكدًا من سير مجريات الأمور. ومع ذلك فإنه حتى أفضلنا يتعجل أحيانًا لأنه لا يكون واعيا بالأمر بالقدر المطلوب.

هناك جانب آخر لهذا الموقف أعتبره مقلقًا. لقد سأل كايل كارلا: "كم الراتب الذي ترغبين في الحصول عليه؟" فعرضت كارلا رقمها وهو ٦٠ ألف دولار سنويا. كان كايل على استعداد لمنحها ما لا يقل عن ١٠٠ ألف دولار سنويا مقابل عملها في الشركة. ومن الواضح أن كارلا وضعت نفسها في موضع حرج حتى قبل أن تحاول تفسير التعبيرات الدقيقة. ما الذي كان بإمكان كارلا أن تفعله عندما سئلت هذا السؤال: " كم الراتب الذي ترغبين في الحصول عليه"؟ كان ينبغي أن تكون لديها معلومات أساسية حول نطاقات الأجور المعروفة في هذا المجال، ومدى رغبة كايل في توظيفها؛ فقد أخبرها بالفعل أنه يعتقد أنها مناسبة للوظيفة, ففي مجال المبيعات تعد مثل هذه العبارة إشارة إلى إتمام الصفقة، وكان على كارلا

تمييزها كي تعي إلى أي درجة كان كايل معجبًا بها وبحاجة لمهاراتها في الشركة.

لنفترض أن كارلا أجرت بحثا حول الرواتب النموذجية للمنصب الذي كانت تخوض تلك المقابلة للحصول عليه. لنفترض أنها جمعت بيانات أظهرت أن نطاق الراتب لتلك الوظيفة بالخصوص يتراوح بين ٧٥ ألف دولار و ١٢٥ ألف دولار. كان عليها بعد ذلك وضع توقعاتها بشأن الراتب الذي تريده قبل الدخول في المفاوضة, ثم بعدما تعلم أن النطاق يتراوح بين ٧٥ ألف دولار و١٢٥ ألف دولار، ستدرك أن الحد الأقصى للراتب الذي تستطيع الحصول عليه مقابل تلك الوظيفة هو ١٢٥ ألف دولار وأن الحد الأدنى يبلغ ٧٥ ألف دولار. وبالتالي كانت ستحدد في المتوسط راتبا يبلغ ١٠٠ ألف دولار. وبتسلحها بهذه المعلومة، كانت كارلا ستبدأ عملية التفاوض مع كايل، بحيث عندما يسألها: "كم الراتب الذي ترغبين في الحصول عليه؟" كانت ستقول: "بعد البحث، وجدت أن نطاق الراتب لمثل ذلك المنصب في هذا المجال يتراوح بين ١٠٠ ألف دولار و١٢٥ ألف دولار".

هل تلاعبت كارلا بالحقيقة؟ ذلك يعتمد على وجهة نظرك. لقد أخبرته بذلك النطاق لغرض إستراتيجي، عالمة أنها تتمتع ببعض المرونة.

المغزى هنا هو أن هناك أوقاتًا ليس عليك فيها أبدًا أن تذكر الرقم أولًا. فمرارا قال الكثيرون إن: "من يعطي الرقم الأول هو الخاسر في المفاوضات"، ولكنني أعيد صياغة الجملة بإضافة "ليس بالضرورة"، ذلك لأن هناك ظروفًا أخرى مخففة. قد يستطيع المفاوض الأفضل بين الاثنين أن يتغلب على العقبات التي تظهر خلال المفاوضات؛ فهي تكون أفضل استعدادا للتفاوض في الوقت نفسه الذي يكون لدى المفاوض الآخر فيه خطة جاهزة كذلك، ويعتمد استخدام هذه الخطة على الوقت الذي تقع خلاله الظروف المخففة.

لو كانت كارلا جمعت البيانات التي احتاجت إليها، كانت ستكون أكثر استعدادا للتفاوض مع كايل من منطلق يجعلهما سواء بسواء.

تحسين مهارتك على تفسير التعبيرات الدقيقة

إن التفسير الفعال للتعابير الدقيقة يعني أن تغتنم الفرصة للتفكير فيما تستشعره بشأن خصمك والتساؤل عن مدى صحته. تحدث هذه العملية في جزء من الثانية، وفي خضم النقاش، وتتطلب منك رد فعل سريعًا تتمكن خلاله من تعديل عرضك خلال المفاوضة.

دعنا نقل إنه بدلا من استعداد كايل لتقديم مبلغ ١٠٠ ألف دولار إلى كارلا، كان على استعداد لتقديم مبلغ ١٢٥ ألف دولار. تعرف كارلا أن هذا المبلغ هو أقصى رقم يمكنها الوصول إليه، وبالتالي فهي تود حقا قبول هذا العرض. في السيناريو الجديد، يقول كايل: "أنا على استعداد لمنحكِ ١٢٥ ألف دولار لهذه الوظيفة"، فتخفض كارلا عينيها عمدًا ويظهر عليها الحزن.

إن البحث الذي أعدته كارلا جعلها تدرك أنها بصرف النظر عن مدى روعة العرض الأول سوف تزيف تعبيرا دقيقا بالحزن، أظهرته بالفعل لمدة لم تزد على الثانية. إذا صادف ولم يرَ كايل ذلك، يمكنها وقتها الارتداد إلى الوراء كما لو كانت تشعر بالخوف والقلق، رافعة حاجبيها، وقالبة شفتها السفلى للأسفل، بينما تبدو انفراجة خفيفة بين شفتيها. ستزيف كارلا هذه المشاعر كي تخبر كايل من خلال تعبيراتها الدقيقة: "إن عرضك ليس جيدا بما فيه الكفاية".

وهناك إستراتيجية أخرى يمكن اعتمادها وهي عدم إصدار أي ردة فعل أمام كايل بشأن الراتب الذي عرضه, فالصمت غالبا ما يكون له تأثير هائل. هناك العديد من الطرق التي يمكن بها استخدام التعبيرات الدقيقة, وحتى عند التظاهر بأحد التعبيرات الدقيقة، عليك أن تكون على علم بأن خصمك قد يطرح عليك أسئلة مدققة لتحديد معنى تعبيرك الدقيق, فهيئ نفسك للإجابة عن مثل هذه الأسئلة.

لقد أخبرتكم بما كان ينبغي على كارلا القيام به لجمع المعلومات والتخطيط للمفاوضة، وأن عليها أن تأخذ في اعتبارها التعبيرات الدقيقة

التي يظهرها كايل، ووقت إظهاره لها، وسببها. وعندما تراها كارلا بحسب ما توقعت، يكون بإمكانها استخدام تلك المعرفة لقياس مدى تقدمها في المفاوضة؛ حيث ستحظى بتغذية راجعة قيمة حول الأوقات التي تمتعت فيها بحسن التصرف في تلك المرحلة.

غياب التعبيرات الدقيقة

إن التظاهر بالتعبيرات الدقيقة يعني أن تظهر عن عمد عاطفة لا تعبر عما تشعر به في الواقع. فهل تستطيع حقا أن تظهر بمظهر الشخص الغامض أمام خصمك، أو أن تبدي وجها خاليًا من التعبير دون أن تصدر عنك ردة فعل على الإطلاق؟ إننا نشير إلى هؤلاء الأفراد بصفتهم "أصحاب الوجوه الخالية" أو المبهمين.

إن الوجه الخالي من التعبير لا يعبر عن حالتنا الطبيعية. لنفترض أن أحدهم يسير خلفك تماما بحيث لا يمكنك رؤيته، وفجأة يصدر عنه صوت عال أو يقوم بلمسك. بالطبع ستصدر عنك ردة فعل بسبب ذلك. إنها ردة الفعل المتجذرة فينا منذ المهد. نحن نولد خائفين من الأصوات الصاخبة ومن السقوط, ويتلقفنا الطبيب بين ذراعيه وعمرنا مجرد دقائق، ثم يخفض ذراعيه إلى الأسفل سريعا، ليجد أن الطفل يتفاعل على أساس خوفه الفطري من السقوط, ثم يصفق الطبيب بيديه بالقرب من أذن الطفل ليجده يقفز.

إن الأفعال المنعكسة أو ردود الفعل هي أمور فطرية بحيث إنك حتى عندما تخفي ما تشعر به، يظهر ذلك جليًّا. يدرك خصمك أنه ليس من الطبيعي الجلوس خلال عملية التفاوض لفترة طويلة دون إظهار أية مشاعر؛ فالخصم الماهر يتمكن من التكهن بما يدور برأسك من خلال مراقبتك. حيث يتساءل: "ما الذي يخبئه؟"، أو "ما مشاعرها الحقيقية؟"، أو "ما الذي يحاول أن يجنيه من هذا الوجه الخالي من أي تعبير؟".

أذكر الوقت الذي جلست فيه للتفاوض مع رجل ألصق أطراف أصابعه

معا ووجهها إلى الأعلى؛ حيث جعلته لغة جسده يبدو مسيطرا، حيث إن إيماءة كهذه مصممة لإظهار ثقته الشديدة بنفسه ومعرفته بما كان يفعله. وقد جلسنا على هذا الوضع لمدة ٤٥ دقيقة. وطوال الوقت الذي جلسناه خلال المفاوضة حافظ هذا الرجل على وضعية يديه كما هي؛ ولكنني طوال ذلك الوقت كنت أقلده في الواقع, كما كنت أغير وضعيتي لمعرفة ما إذا كان سيتبعني، ولم يفعل.

بعد المفاوضة صرنا أوثق علاقة. وسألته: لماذا احتفظت بلغة جسدك في هذه الوضعية؟ فرد ساخرًا: "أردت أن أرى ردة فعلك لأنني كنت أعلم أنك تعي تمامًا ما أفعله في الواقع".

لقد ضحكنا لاحقًا لأن كلينا يفهم تماما تصرفات الآخر. كنت أعرف أيضا أنه كان يتظاهر بهذه الإيماءة. الأمر نفسه يحدث مع استخدام التعبيرات الدقيقة أو أية طريقة أخرى تستخدم بها لغة جسدك لنقل مشاعرك. وإذا حافظت على وضعية معينة لجسدك لفترة طويلة جدا، فعلى الأرجح أنها ليست حقيقية. قد يدرك خصمك أنك تحاول إرسال إشارة لا تعبر حقا عما تشعر به.

الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام كارلا

ارتكبت كارلا بعض الأخطاء الواضحة من خلال عدم إعدادها خطة لمعرفة نطاق الأجور المتعارف عليه بالإضافة إلى سوء تفسيرها لتعبيرات كايل الدقيقة. فبمجرد أن أعطته تصورها عن راتبها، كان بإمكانها تعزيز موقفها. ما يعنيه ذلك هو أنه في ذلك الموقف كان على كارلا أن تتفاوض مع كايل بعد منحه ذلك التصور لمعرفة ما كان يفكر فيه. وإليك ما كان يمكن أن يحدث:

كايل: "ما الراتب الذي تودين الحصول عليه؟".

كارلا: "٦٠ ألف دولار. فيم تفكر؟".

كايل: "لست متأكدا حقا من أنه في ذهني رقم معين". يحرك كايل كتفيه

ويرتد بعيدا عنها بينما يتحدث. هذه الإيماءات قد لا تعد تعبيرات دقيقة، ولكن حقيقة أنه أوقف التواصل بالعين تشير إلى أنه لم يكن صريحًا تماما.

فقالت كارلا، وهي تراقب لغة جسده: "لا يوجد في ذهنك رقم معين؟".

لاحظ كيف طرحت كارلا هذا السؤال. لقد طرحته على هيئة عبارة تتمكن خلالها من رفع صوتها مع نهايتها. هذه معلومة يجب أن نحيط علما بها أيضا، وهي أن رفع الصوت في نهاية العبارة يمنحها شكل السؤال.

كارلا: "هل ترى ٣٠٠ ألف دولار رقما مرضيا؟". على الرغم من ذكر كايل أنه لم يكن لديه راتب معين في ذهنه، إلا أن كارلا تمكنت الآن من توسيع نطاق الراتب بحيث تزيد على الرقم الأصلي ٢٠٠ ألف دولار إضافية. ومن خلال الرقم الذي اقترحته كارلا والذي يزيد كثيرا على نطاق الراتب المتعارف عليه، فإنها أجبرت كايل على الرد.

كايل: "لا يمكنني تقديم ما يزيد على ١١٠ آلاف دولار".

كارلا: "إذن ما الرقم الذي يمكنك تقديمه؟ ١٠٠ ألف دولار؟".

كايل: "لا، لست متأكدا مما إذا كان بإمكاني تقديم ١٠٠ ألف دولار".

كارلا: "لماذا؟ إنه مبلغ يقل عن ١١٠ آلاف دولار".

وتراقب كارلا لغة جسد كايل، فترى إحدى زوايا شفتيه قد ارتفعت قليلا للحظة. إنه يعبر الآن عن ازدرائه للاستجواب الذي تعرضه كارلا له، وبدأ يشعر ببعض الانزعاج.

إن هذا هو الخطر الكامن وراء الاتفاق على مبلغ محدد تقدمه لأحدهم ومن ثم العودة ومحاولة التفاوض عليه مجددا.

كارلا: "أعرف أنني قلت ٦٠ ألف دولار ولكنك تعرف أنني أعتقد أنه كي يكون الراتب عادلا فلا بد أن يكون في حدود ١٠٠ ألف دولار أو ما شابه".

كايل: "حسنا، سوف نجعله ١٠٠ ألف دولار. أنتِ مناسبة للوظيفة,

ويمكننا تقديم مثل هذا الراتب". بداخل ذهنه، سوف يفكر كايل دائما: "لقد بدأتْ بستين ألف دولار ووصلتْ إلى ١٠٠ ألف دولار. سأحافظ على هذه الفكرة دائما كي أذكر نفسي بأن عليَّ التحكم في التعبير عن مشاعري خلال المفاوضات".

لم تخاطر كارلا بتخريب العلاقة التي بدأتها للتو مع كايل ، لكنها في الوقت نفسه أظهرت أنها قد تحاول الاستفادة من الوضع. قد يعتقد كايل أن عليه أن يكون أكثر صرامة عند التعامل معها في المستقبل. هناك تداعيات تنتج عن الكيفية التي تموضع بها نفسك خلال علمية التفاوض في الوقت نفسه الذي عليك فيه أن تعي الفخ الذي قد تقع فريسة له إن قمت بصورة أسرع من اللازم بقبول عرض أو منح خصمك رقمًا.

لو كانت كارلا أكثر مهارة من ذلك، لكانت خصصت وقتًا لمعرفة نطاق الأجور ولم تكن لتفرط في الحماس بشأن عرض العمل. بل بدلا من ذلك، كان ينبغي عليها أن تقول: "إنني لدي عرض عمل. ولا بد من التأكد من حصولي على مقابل عادل له".

التفاوض للحصول على مميزات إضافية

ينص أحد مبادئ التفاوض على أنه يمكنك قبول رقم أقل في جزء من الاتفاق في حالة حصولك على تعويض مناسب من المميزات الأخرى في الاتفاقية ككل. كان لدى كارلا خيار قبول ٥٥ ألف دولار كراتب، لكن مع التمتع كذلك بأربعة أسابيع من الإجازة مدفوعة الأجر، وتقاسم الأرباح، وتأمين صحي مدفوع بالكامل، وسيارة من الشركة. بعبارة أخرى، كان بإمكان كارلا الحصول على تعويض مناسب من المميزات التي تراها ذات أهمية، وذلك على الرغم من أن تلك المميزات لا تضاهي الدخل الذي خسرته دون أن تدري.

وكان على كارلا كي تطلب مثل هذه المميزات أن تعي حقًّا أن الجالس أمامها كان على استعداد لتقديم المزيد. لم تتقص كارلا حول هذه الحقيقة حتى تعلم ما إذا كان بإمكانها الحصول على ما هو أكثر. إن شعور كايل

بالمفاجأة الذي خمنته جعلها تخفض من عرضها. وقد فهم كايل أن عرضها كان على الأرجح متذبذبا ما شجعه على تخفيض عرضه إلى ٥٥ ألف دولار. وهكذا خفض من الرقم الذي ارتضته لنفسها على الرغم من أنه كان بإمكانها أن تحظى بدخل يفوق هذا الذي ارتضته, وبالتالي قبلت مبلغ ٥٥ ألف دولار بصورة أسرع من اللازم.

فلنتأمل إستراتيجية أخرى كان بإمكان كارلا استخدامها. ستطلب كارلا راتبًا قدره ٦٠ ألف دولار، فتلاحظ تعبير المفاجأة الدقيق على وجه كايل. ولنفترض أنها حين رأت تعبير المفاجأة على وجهه، قالت: "ما الذي شعرتُ به للتو؟"، فيجيب كايل: "لا أعرف. إنه شعوركِ أنتِ، فلتخبريني". لاحظ أن كايل يضع الكرة في ملعب كارلا ويدفعها للقيام بمزيد من الاستقصاء.

ترد كارلا: "أعتقد أنني شعرت بأنك فوجئت"، فيقول: "وقد فوجئتُ بالفعل". ترغب كارلا في الكشف عن سبب دهشة كايل واستخدام ذلك كإستراتيجية للتفاوض. يجب أن تحصل منه على إجابات صادقة ولا تتركه ينحرف بأسئلتها عن مسارها. وقد صار لديها الآن قليل من المعلومات للعمل بموجبها. تسأله كارلا: "ولماذا فوجئت؟"، فتجد كايل مستغرقًا في أفكاره، محاولا اكتشاف طريقة تُجنبه إخبارها بسبب صدمته بالرقم المنخفض الذي اقترحته. بعد أن تجلس كارلا في صمت منتظرة رده، يجيب كايل: "لقد ظننت أن عرضك بخصوص الراتب سيكون أعلى من ذلك". سمحت هذه الإجابة لـ كارلا بالتفكير في طلب راتب أعلى أو جني مزيد من المزايا كتعويض.

إليك أمرًا آخر للتأمل. إذا كان نطاق الراتب كما أشرت سابقا يتراوح بين ٧٥ و١٢٥ ألف دولار، فلا بد ألا تقل نسبة المزايا الإضافية عن حوالي ٢٥٪، بحيث يفوق الراتب المقدم مضافًا إليه تلك المزايا الراتب الذي كانت ستحصل عليه بنسبة ٢٥٪. لنفترض أن كارلا اكتشفت من خلال البحث الذي قامت به قبل ذلك أن نطاق الراتب يتراوح بين٧٥ ألف دولار و ١٢٥ ألف دولار، وأنها قبلت مبلغ ٧٥ ألف دولار. يترتب على ذلك أن الراتب مصحوبا بالمزايا الإضافية لن يصل إلى مبلغ المائة ألف دولار الذي كان

كايل يضع في اعتباره تقديمه.

تفسير التعبيرات الدقيقة في السياق الثقافي

إن المفاوض الماهر يعلم كيف يتعرف على التعبيرات الدقيقة والحالات المزاجية التي تعبر عنها, ففي وقت سابق خلال الفصل أكدت عليك بأن تضع في اعتبارك مختلف الحالات الذهنية التي تنتابك عندما تشعر بالحزن، أو الخوف، أو الغضب، وتلاحظ شعورك الحقيقي خلال مثل هذه الأوقات، لتستفيد من هذا الذي لاحظته في مراقبتك للآخرين. درب نفسك على مراقبة كيف يظهر الآخرون مشاعرهم من خلال التعبيرات الدقيقة, ومن خلال ذلك ستصبح أكثر ذكاء في تفسير التعبيرات الدقيقة وتحديد مدى صدقها من عدمه.

كلما كنت أفضل في فك شفرات التعبيرات الدقيقة، صرت أفضل كمفاوض، وذلك سيرجع ببساطة إلى قدرتك المكتسبة على الحدس وتفسير لغة جسد خصمك وتعبيراته الدقيقة التي يستخدمها للتعبير عن عواطفه, وستستخدم هذه المعرفة لصالحك في تعديل موقفك أو تحسينه أو جني بعض المكاسب.

ستساعدك الملاحظة الدقيقة على التمتع بمزيد من التبصر عند تفسير تعبيرات الآخرين الدقيقة. وبالإضافة إلى ذلك، ستكسبك قراءة هذا الكتاب الكثير من المعلومات حول قيمة التعبيرات الدقيقة ومعناها وتأثيرها على تدفق لغة الجسد عموما خلال عملية التفاوض.

إن المفاوض الماهر يدرس خلفية خصمه الثقافية, فأنت بحاجة إلى فهم ثقافة الآخرين عند التفاوض معهم. على سبيل المثال، قد تتعامل مع أشخاص من اليابان ممن يبدون غاية في التهذيب، بانحناءتهم المتكررة وتعاملهم المليء بالاحترام. يقدر اليابانيون اللياقة ولا يقبلون تنفير الآخرين، وبذلك قد يظهرون انطباعا بالموافقة حتى إن لم يكن ذلك حقيقيًّا.

أعتقد أن أحدهم أخبرني ذات مرة بأن كلمة "لا" غير موجودة في القاموس الياباني. أنا لا أعلم إن كان هذا صحيحًا، ولكن ما أعلمه هو أنه

في المجتمع الياباني، سوف تسمع كلمة "نعم" دائمًا, وستعتقد بناءً عليها أنك أتممت الصفقة معهم خلال عملية التفاوض، إلا أنهم يعنون بها حقًّا: "نعم، نحن متفقون على عدم الاتفاق" أو "نعم، دعنا ننتقل إلى الخطوة التالية". حتى حين تعتقد أنك في مرحلة التفاوض على الصفقة، فإن هذا يعني في المجتمع الياباني أنكما أتممتما المرحلة الأولى من عملية التفاوض والآن حان الوقت للمرحلة الثانية.

عليك دائما أن تعي ثقافة خصمك بينما تحاول تقييم إلى أي درجة يحاول إظهار تعبيراته الدقيقة الطبيعية أو كبحها فقط؛ لأن ثقافة مجتمعه تفرض عليه ألا يظهر غضبه مثلا.

والآن إليك طريقة لاختبار صحة ذلك. انتبه إلى الطريقة التي ستستخدمها في القيام بذلك. إذا كنت تعرف أن ثقافة خصمك تفرض عليه ألا يظهر غضبه في الأماكن العامة، يمكنك عمدا القيام بشيء يغضبه, ومن ثم راقبه لمعرفة إلى أي درجة سيظهر إما الازدراء، أو الاشمئزاز، أو الخوف، أو الغضب. وعندها ستعرف على الأقل أن هناك نقطة ضعف يمكنك الاستفادة منها في وقت لاحق إذا ارتأيت القيام بذلك. إنه أسلوب شائع.

سأعطيك مثالا سريعا آخر. في نهاية الحرب العالمية الثانية، لم يكن اليابانيون على استعداد للجلوس على طاولة المفاوضات، وذلك لرغبتهم في أن يمتلك الإمبراطور الصلاحيات والمكانة نفسها التي كان يتمتع بها قبل الحرب. وكانت هذه نقطة خلاف، لأن الولايات المتحدة كانت ترى أنه على اليابانيين الاستسلام دون قيد أو شرط.

في أي مفاوضة عليك أن تأخذ من لا يجلس على طاولة المفاوضات بعين الاعتبار. في المثال السابق، بدأ الروس أيضا في التدخل في شئون اليابان, وكان اليابانيون يشعرون بالقلق إزاء ما قد يحدث إذا شارك الروس في عملية التفاوض. والأكثر من ذلك هو قلق الولايات المتحدة بشأن ما يمكن أن يحدث حيال تدخل روسيا. وهكذا، تراجعت الولايات المتحدة عن اشتراط تقديم اليابانيين بيانًا غير مشروط للتسليم، وسمحت

للإمبراطور بأن يكون له بعض السلطات الشرفية.

عليك أن تفهم ثقافة الآخر وإلى أي درجة يمكن للتعبيرات الدقيقة أن تلعب دورا في عملية التفاوض. تذكر أن التعبيرات الدقيقة هي عبارة عن إظهار للعاطفة الداخلية يدوم لأقل من ثانية. على الرغم من أن الثقافة اليابانية تفرض على أفرادها ألا يظهروا غضبهم في الأماكن العامة، يمكنك مشاهدة تعبير الغضب على وجه شخص ياباني إذا قمت بشيء يغضبه حقا, وكنت ذكيا بما فيه الكفاية لالتقاط ذلك التعبير.

أغضبتْ إحدى زميلاتي عن غير قصد مرشدة سياحية يابانية، وذلك بوصولها متأخرة بخمس دقائق إلى الحافلة بعدما تركت مجموعة رفيقاتها في وقت سابق. أخبرت المرشدة السياحية زميلتي بكلمات واضحة وجلية بأنه كان يفترض بها العودة في الساعة العاشرة صباحا وأنه من غير المقبول أن تعود في العاشرة وخمس دقائق. وأنها إذا خالفت هذه القاعدة مجددًا فسيتم استبعاد مجموعتها بالكامل من الحافلة. إن الالتزام بالمواعيد يعد مبدأ غاية في الأهمية في الثقافة اليابانية, وقد اتفقت زميلتي مع باقي مجموعتها على أنهن لن يتركن أنفسهن ينفصلن مجددًا.

وبعد ذلك بشهر كانت زميلتي في جولة في منطقة البحر الكاريبي والتي كان يفترض أن تبدأ في التاسعة صباحا؛ ولكن تم حساب الوقت بحسب "توقيت الجزيرة"، وهكذا وجدت نفسها تنتظر لما يربو على الساعة وتحت أشعة الشمس الحارقة ضيفًا قد يصحبهم في هذه الجولة. لاحظ الفرق بين الثقافات فيما يتعلق بالوقت.

منذ عدة سنوات، أتيحت لي الفرصة للسفر إلى فنزويلا في أمريكا الجنوبية للعمل على مشروع, وقد أخبروني في وقت سابق بأنه عليَّ أن أعي اختلاف الثقافة هناك. فإذا أخبرك أحدهم: "سآتيك بهذا الشيء بحلول يوم الثلاثاء"، فقد يعني ذلك "سآتيك به بحلول يوم الخميس، أو الجمعة، أو الاثنين، أو ربما الثلاثاء ولكن من الأسبوع القادم". ولذلك، لا تنزعج إذا ذهبت إلى مطعم هناك ولم تحصل على الخدمة السريعة التي تتمتع بها في الولايات المتحدة؛ فالبيئة مختلفة، والأحداث فيها أبطأ وتيرة. ولهذا

السبب عليك دائما فهم البيئة التي تتعامل معها وكيف تؤثر الثقافة على التعبيرات الدقيقة، ولغة الجسد، وأساليب التفاوض.

الخلاصة

يعتمد تعزيز قدرتك على التفاوض على درجة الذكاء التي يمكنك الوصول إليها في حدس، وقراءة، وتمييز التعبيرات الدقيقة؛ فذلك يمنحك ميزة هائلة على طاولة المفاوضات. درب نفسك على مراقبة التعبيرات الدقيقة وتفسير معناها.

إن الأماكن العامة مناسبة لتلك الممارسة. على سبيل المثال، يمكنك أن تراقب الناس في المطارات، وستستطيع أحيانا أن تفسر التعبيرات البادية على وجوههم. مرت علي أوقات كنت أتوجه فيها إلى شخص في المطار، وأقدم له نفسي، وأخبره بأنني خبير في لغة الجسد. كنت أخبر الشخص منهم بما حدسته بناء على تعبيراته، وأطلب منه تأكيد استنتاجاتي. وقد وجدت بعضهم يستجيب لي مؤكدين استنتاجاتي ومقدمين تفسيرات لها. جرب هذا التمرين كي توسع من نطاق معارفك ومعلوماتك. وستصبح مفاوضًا أفضل بحسب درجة المهارة التي ستصل إليها.

الفصل الثالث

التهيئة: الاستعداد للحيل العاطفية

أعدت جيسيكا قاعة المؤتمرات من أجل عملية التفاوض، حيث جلبت زهورًا جديدة نضرة لإعطاء الإيحاء بالترف، بينما خبأت الأكواب البلاستيكية، ورصت كئوسًا من الكريستال على طاولة جانبية, كما خففت من الإضاءة لإضفاء المزيد من الأناقة, وطلبت من مساعدها إرجاء جميع المكالمات التي ستصلها خلال الاجتماع. وقبل وصول المفاوض الآخر، راجعت الطريقة التي ستبدأ بها التفاوض والنقاط الرئيسية التي ترغب في توضيحها. وقبل أن يصل المصعد بضيوفها، جالت بعينيها في الغرفة، وقالت: "فلنبدأ اللعبة، فأنا مستعدة".

المستهدفون من التهيئة

يتعلق هذا الفصل بالتهيئة: أي الاستعداد للحيل العاطفية, والاستعداد يعني هنا التخطيط لردود فعلك خلال عملية التفاوض مع توقع ردود فعل المفاوض الآخر. وبالتالي فعليك التخطيط للغة جسدك أنت بالإضافة إلى إشارات لغة الجسد التي ستسعى إلى استفزازها من المفاوض الآخر. فكر في ردود أفعالك بحيث تبقي المفاوضة على مسار تحقيق أهدافك, ولا يلزم استخدام التهيئة حصرا قبل البدء في المفاوضة؛ فستعلم من خلال هذا الفصل أنه يمكن استخدامها خلال عملية التفاوض كنوع من الاستجابة بينما تأخذ المفاوضة مجراها.

والتهيئة هي السيطرة على كل من: البيئة المادية، وخصمك، والغائب عن طاولة المفاوضات، ونفسك.

تهيئة البيئة

لقد بدأت هذا الفصل بوصف كيف قامت جيسيكا بتهيئة البيئة باستخدام الإضاءة وأغراض مختلفة أخرى لتهيئة الشعور العام وإثارة ردود فعل معينة من المفاوض الآخر. يمكن للمفاوضين استخدام مجموعة متنوعة من التكتيكات التي تؤثر على المتواجدين في البيئة المحيطة بطريقة لا شعورية. على سبيل المثال، يمكنك تعزيز الشعور بالانزعاج من خلال جعل درجة حرارة الغرفة أقل أو أعلى بحيث لا تكون مريحة للطرف الآخر.

شاهد ستيفن وودروف ردة فعل بوني ماليك عندما دخلت غرفة الاجتماعات. فنظرًا لأن المفاوضة ستجرى في بيئته، فقد استطاع التحكم في درجة حرارة الغرفة. كان ضابـط الحرارة يقع خارج الغرفة, وقبل الاجتماع، خفض ستيفن درجة حرارة الغرفة كطريقة ماكرة لتهيئة خصمته للمفاوضة الصعبة التي هي على وشك خوضها. قالت بوني بينما تزرر سترتها: "الجو بارد قليلا هنا", فقد كان غائبا عن بوني حقيقة أن ستيفن خفض عمدا درجة الحرارة. وقد أجابها: "سأجعل الجو أكثر إراحة بالنسبة لكِ". والآن راقب كيف تتكرر هذه الرسائل اللاشعورية خلال المفاوضة؛ فقد قدم ستيفن عرضا إلى بوني ولكنها وجدته غير مقبول, فأجابت: "هذا العرض يجعلني أشعر بالقليل من البرودة". إنها كانت لا شعوريًّا تشير إلى مستوى الانزعاج الذي كانت تشعر به.

استمع ستيفن إلى شكواها، واستفسر قائلا: "لماذا تقولين ذلك؟", فأجابت بوني بينما تنظر إليه بغضب: "أرغب في عرض مريح أكثر". أخفى ستيفن ابتسامته حيث أدرك أن عملية التهيئة التي أعد لها قد نجحت, فقد أعد المفاوضة بحيث تدور حول مفهوم عدم الراحة، واستخدم مفردات ظلت عالقة بذهن خصمته ما أثر على منظورها.

ومع تقدم عملية التفاوض، راح ستيفن يطلب امتيازات هائلة من بوني، بينما يرسل رسالة نصية إلى شريكه يقول فيها: "خفض من الحرارة". وفي كل مرة كانت بوني ترفض فيها شروط ستيفن، كان ستيفن يبعث لشريكه رسالة يطلب منها فيها خفض درجة الحرارة مجددًا. استسلمت بوني أخيرا وقالت: "حسنا، أنا أوافق على مقترحاتك. أنا بحاجة للخروج من هنا كي أحظى ببعض الراحة".

أرسل ستيفن رسالة نصية أخيرة تقول: "تمت الصفقة. ارفع درجة الحرارة". عبر تعديل درجة الحرارة مجددًا، كافأ ستيفن بوني على استسلامها.

تهيئة خصمك

كلما عرفت المزيد عن المفاوض الآخر، كان من الأسهل دمج تلك المعرفة في عملية التهيئة.

- هل يتسم بالعدوانية في أثناء التفاوض؟
- هل يتسم بالخجل في أثناء التفاوض؟
- إلى أي درجة تكون قادرا على جعله أكثر قلقا بناء على حقيقة مدى احتياجه إلى الصفقة التي تقدمها له؟
- إلى أي درجة قد تستخدم خصمتك مثلًا إيماءة الإجفال باعتبارها أسلوبًا ترسل به رسالة غير لفظية مفادها أنك تخطيت حدودك وتتسبب بتصرفاتك في رفضها للعرض خلال التفاوض؟

كلما أصبحت أكثر تبصرا حول الدافع، والإستراتيجيات، وإيماءات لغة الجسد التي سيستخدمها الخصم، صرت أفضل استعدادا لفهم الطريقة التي يمكنك بها تغيير منظوره من خلال لغة جسدك. هل عليك إظهار العدائية من خلال الاقتراب الشديد منه مما يتسبب في إضعافه أو جعله أكثر انفتاحا إزاء قبول عرضك المقابل؟ أم أنه من ذلك النوع من الأفراد الذين إذا اقتربت منهم كثيرًا فسيقتربون منك أكثر، وبدلا من إضعافه، يصبح عدوانيًّا؟ إنك بحاجة إلى معرفة كل هذه الجوانب عن المفاوض الآخر حتى تتمكن من التخطيط على النحو المناسب، وبالتالي إدراك أساليب التهيئة التي عليك استخدامها في المفاوضة.

ضع ما تعرفه عن خصمك في اعتبارك، واسأل نفسك:

- ما العوامل التي قد تكون قادرًا على استخدامها لإغضاب خصمك أو تهدئته؟

- ما لغة الجسد التي ستستخدمها لإضفاء التركيز على ما تقوله أو العكس؟
- ما الضغوط التي قد تفرضها على المفاوض الآخر لإنهاكه أو انتقاده؟
- ما الشخصية التي ستتقمصها خلال المفاوضة؟ هل ستكون لطيفًا أم قاسيًا؟

إن التفكير في كيفية جعل الشخص الآخر أكثر انفتاحًا خلال المفاوضة يعد جزءًا مهمًّا من عملية التهيئة. على سبيل المثال، على سؤالك الأول عند محادثة خصمك على الهاتف أن يكون: "هل هذا هو الوقت المناسب للحديث؟". بما يوحي هذا السؤال؟ بناء على ما تعرفه عن المفاوض الآخر، فإنك تدرك أنه يتمتع بشخصية قوية وأنه تعود على أن يعامله الآخرون باحترام, وسؤالك حول توقيت المناقشة يعطيه إيحاء بأنك شخصية مراعية ومحترمة.
ولك مطلق الحرية في أن تختار عدم طرح هذا السؤال، ولكن بدء التفاوض دون أن تسأل خصمك عما إذا كان مستعدا للحديث قد يوحي بأنك مفاوض عدواني, وقد تبدو متحكمًا: "نحن بحاجة إلى إبرام هذه الصفقة، وليس لدي وقت لأضيعه؛ دعنا نفعل ذلك الآن".

ضع في اعتبارك نوع الشخصية التي تتحدث إليها وردود أفعالها المتوقعة. هل تريد تجريد الشخصية القوية من قوتها من خلال إظهار نفسك كشخصية مراعية؟ أم تريد السيطرة على خصم أضعف؟ ما المحفزات التي ستستخدمها طوال المفاوضة لجعل خصمك يشعر بما تريد له أن يشعر به؟ خطط كيف ستستخدم ردود الأفعال هذه لصالحك, فالتهيئة هي أقرب إلى الولوج بداخل عقل المفاوض الآخر ثم تحديد كيف يمكن أن تبدل من هذا العقل بحيث يبدأ يعمل في صالحك.

إن لغة جسدك وكلماتك هي التي تهيئ المفاوض الآخر؛ لذا استخدم الإيماءات التي تناسب الرسالة التي تريد إرسالها. على سبيل المثال، يمكنك أن تقول والابتسامة على وجهك: "لا تقلق بشأن ذلك الأمر؛ فلن يهدأ لي بال قبل أن أتأكد تمام التأكد من أنك راضٍ عن هذه الصفقة

بنسبة ١٠٠٪. ليس هناك شيء تخاف منه". إن الصوت هنا يعبر عن التعاطف ويتسق مع لغة الجسد. قارن بين تلك الجملة بالطريقة التي قيلت بها للتو وبين قولها مع هز رأسك بينما يبدو عليك التشكك. عندما تواجه صراعا بين لغة جسدك وكلماتك، من المرجح أن يتفاعل خصمك مع لغة جسدك ويصبح أكثر حذرًا.

ويعد تقديم الطعام أو الشراب من الوسائل الشائعة لتهيئة المفاوض الآخر. إن روبرت وسامانثا زوجان يشتريان منزلهما الأول معا, وقد صارا على استعداد لتقديم عرضهما بينما يجلسان بصحبة سمسار العقارات في غرفة معيشة المالكة، لورنا. إنها تسألهما: "ماذا تشربان؟ هل هناك أي شيء يمكنني القيام به لجعلكما أكثر راحة؟". تحاول لورنا إشعار الزوجين بأنهما في منزلهما، وجعلهما أكثر راحة. إن رسالة التهيئة هذه تقول: "هذه هي البيئة المناسبة لكما. أنا سأجعلكما تشعران بالراحة". فما الرسالة اللاشعورية هنا؟ إنها تقول: ستشعران كأنكما في منزلكما؛ لذا عليكما قبول هذه الصفقة.

تبتسم لورنا وتمد يدها لتلمس ظاهر كف روبرت وتقول: "ستشعر كأنك في منزلك." ودوما الابتسامة لها تأثيرها السحري, ثم تقول: "اسمحا لي بأن أبين لكما مدى الراحة التي ستشعران بها في هذه البيئة", ثم تراقب لورنا ردة فعل روبرت. فبمجرد سحب يدها، يسحب روبرت يده بعيدا، ويخفيها في جيبه.

إن إشارة لغة الجسد هذه تقول: "انتظري لحظة. ليس بهذه السرعة يا لورنا. لقد بدأنا الحديث للتو، لذا دعينا لا نتسرع". إنها إشارة أخبرت لورنا بأنه لا يزال عليها بعد بذل القليل من الجهد لإقناع هذا المشتري المحتمل بأن هذه هي الصفقة الصحيحة. يقول روبرت من خلال تلك الإيماءة الصغيرة: "لا تقتربي مني إلى هذا الحد وبهذه السرعة".

هزت لورنا رأسها بينما تتدارك خطأها, وفكرت: "كان عليَّ أن أخطط لذلك على نحو أفضل، فهو لا يزال يبدو قلقًا بينما تراقبه سامانثا باحثة عن إشارة تتصرف بموجبها". سألت لورنا: "ماذا يمكنني تقديمه لكما

كي تشعرا بمزيد من الراحة؟". بينما رفضت سامانتا المشروب الذي عرض عليها، أجاب روبرت: "عصير البرتقال"، ولكن لورنا لاحظت أنه تجنب التواصل بالعين متطلعًا حوله في غرفة المعيشة.

فكرت لورنا: "أتساءل عما إذا كان يفكر فيما سيكون الوضع لو عاشا هنا". فأخبرتهما: "إن غروب الشمس رائع الجمال من الطابق العلوي، حيث تزين السماء هذه الغرفة بالضوء الذهبي". ثم راقبت روبرت وسامانتا وهما يبتسمان ويسترخيان مجددا على الأريكة.

تهيئة شخص آخر ضمن فريقك

الأمر لا يقتصر على أن تعرف المزيد عن المفاوض الآخر بحيث يمكنك التهيئة لعملية التفاوض على النحو المناسب كما فعلت جيسيكا بجلب الزهور واستبدال الأكواب البلاستيكية بكئوس الكريستال، ولكن عليك أيضا أن تعرف المزيد عمن لا يجلس إلى طاولة المفاوضات, فأحد مبادئ التهيئة ينص على أن تضع دائما في اعتبارك من سيجلس إلى طاولة المفاوضات ومن لن يفعل. ضع في اعتبارك تأثير غياب المفاوضين (أصحاب المصلحة الصامتة) وخطط التهيئة التي ستطبقها للتأثير عليهم. وكمثال على ذلك، قد تفكر في تقديم عرض أو عرض مقابل جذاب للغاية لكنه مرتبط بقيد زمني لا يمكن للمفاوض الجالس إلى طاولة المفاوضات أن يلتزم به. هنا سيتعين عليه الاتصال بالمفاوض الصامت الأكثر نفوذا والغائب عن الجلسة. ومن خلال القيام بذلك، ستتمكن من معرفة أين تكمن السلطة الحقيقية، وإلى أي درجة يستطيع المفاوض الجالس إلى الطاولة التفاوض, فالشخص الذي تتفاعل معه قد لا يزيد في الواقع على أن يكون مجرد واجهة. فإذا كانت هذه هي الحال، فهو مجرد دمية، وهو موجود لمعرفة موقفك. وعلى لغة جسدك إيصال تلك الرسائل: الجدية، والإخلاص، والمرونة.

تذكر أنه خلال عملية التفاوض، كلما ازدادت المعلومات المتوافرة لديك، ازدادت الخيارات المتاحة أمامك.

نظرت هايدي كروفورد إلى الكلمة التي كتبتها على مفكرة تضعها بالقرب منها، والكلمة كانت: "يائس". لقد كان كارلو أنطونيو يجلس أمامها مفعمًا بالقلق، ثم قال: "هل نحن مستعدان للتوصل إلى اتفاق؟", ولأنها كانت تعلم أن كارلو كان يتظاهر بالشجاعة ليس غير، حيث من الواضح أنه في حاجة إلى إتمام هذه الصفقة، أجابت هايدي: "يجب أن أتصل برئيستي". واستأذنت، وخرجت إلى البهو للتحدث إلى رئيستها. وعبر الهاتف قالت: "هذا هو الوضع يا سارة. يقول كارلو إنه يريد بيع خدماته الاستشارية بمبلغ ١٠ آلاف دولار سنويا. أعتقد أننا يمكننا أن نصل به إلى مبلغ ٧٥٠٠ دولار. لقد حان وقت قدومكِ". لاحظ أن هايدي كان يمكن أن تطلب من كارلو تخفيض المبلغ ومن ثم تتصل بسارة. فإن كانت قد فعلت ذلك ورفض كارلو طلب هايدي، كانت هايدي وسارة ستلعبان لعبة الشرطي الجيد/الشرطي السيئ، ما كان يمكن أن يعرض كارلو إلى المزيد من الضغط.

تهيئة نفسك

اسمحوا لي بالانتقال بهذه النقطة إلى مستوى أعلى, فمن مبادئ التهيئة أن تعي الدافع وراء قيامك بالتفاوض، وكذلك حالتك المزاجية، ونقاط ضعفك.

نظرت بيني للأعلى باتجاه كريستال بينما يقف على عتبة مكتبها. "إن لوك فورت على الهاتف، وقد حصل للتو على فاتورة خدماتنا، ويبدو أنه غاضب حقا". تأوهت بيني، فقد كانت منهكة بسبب عدم حصولها على قسط كاف من النوم وتشعر بالخمول، وبالتالي لم تكن بيني في حال يؤهلها للتعامل مع عميل غاضب. تنهدت بعمق ثم قالت: "من فضلك أخبره بأنني مشغولة الآن، وأنني سأعاود الاتصال به بعد ١٠ دقائق". ارتدت معطفها، وخرجت في هواء الشتاء البارد. وبعد التمشي أمام مكتبها لعشر دقائق، شعرت بأنها مستعدة للتحدث إلى لوك عما يقلقه.

من المهم أن تعي تماما مدى طاقتك قبل أن تبدأ عملية التفاوض, فمن مبادئ التهيئة أن تدرك مدى تأثير الإجهاد، والتعب، والانشغال على قدرتك

على التفاوض، ومن ثم اتخاذ خطوات تتمكن من خلالها من شحذ قدرتك على التركيز.

قياس فاعلية التهيئة

على الرغم من أنك تبدأ المفاوضة بتوقعات حول ما سيجري خلالها، فإنه في كثير من الأحيان تكون هناك عوامل لا يمكن التنبؤ بها تؤثر على تلك المفاوضة. فما الإشارات التي يمكنك التقاطها خلال عملية التفاوض حول ردود الأفعال التي ستنبئك إذا كانت عملية التهيئة فعالة أو العكس.

شعر بد لورينزو بنفسه يزداد غضبًا بسبب الرجل الجالس بجانبه, فقبل اجتماعهما، أخبر برايان بد بأنه صار مستعدًّا لإبرام الصفقة، وكل ما كان عليهما القيام به هو التوقيع على الأوراق؛ ولكن النقاش الذي تلا ذلك لم يسر على ما يرام، وهكذا رأى بد الصفقة تنسل من بين يديه؛ ولذا قرر أن يكشف عن بعض مما يشعر به، فأظهر عدوانية واضحة تجاه برايان من خلال ميله نحوه واقترابه الشديد منه خلال الحديث. وقد توقع بد أن ردة فعل برايان ستكون الارتداد إلى الخلف مبتعدا عنه.

ولكن برايان لم يتراجع، بل مال باتجاه بد، الذي فكر: "ما فعلته لم ينجح، ولذا عليَّ تغيير التكتيك الذي أستخدمه". أصبح بد أكثر صرامة، وصاح بصوت عال: "لا أعتقد أن هذا مناسب، فعرضك هذا لا يتناسب مع ما ناقشناه من قبل". بدأ بد في تصدر اللعبة، وراح يفكر: "بناء على ما أعرفه عن هذا الرجل، أعتقد أنه سيبدأ في التراجع". وضع برايان يده على ساعد بد، وأجاب: "حسنا، دعنا نُعِد التفكير في الأمر", وباستخدام لغة جسده كان برايان يعني: "أنا بحاجة إلى إرضائك، فقد أخطأت التقدير".

فكر فيما يمكن القيام به لإشعار الخصم بأنه في بيئة حامية الوطيس أكثر منها مريحة. واحسب إلى أي درجة يمكن أن يتمادى هذا الشخص حتى ينعم بالراحة مجددًا. إنها مظاهر يمكن ملاحظتها خلال عملية التفاوض، وهذا هو السبب في حاجتك أيضا إلى أن تعلم كيف ستكون ردة فعلك إزاء

التهيئة خلال المرحلة التالية من المفاوضة.

التهيئة خلال مفاوضة معقدة

تشكل عملية التهيئة مرحلة أساسية في المفاوضات التي تتمحور حول الشكاوى. قد تكون صاحب شركة صغيرة، وعندما ترد على هاتفك، تجد أن الطرف الآخر هو جيك، وهو عميل لديك مهنته محام، يعبر عن ضيقه وغضبه بسبب الفاتورة. في الواقع بلغ الغضب ب- جيك أوجه، حتى صار ممتلئا بالسخط والشعور بالظلم، وصار صوته مليئًا بالتعجل والتوتر.

أنت لديك الخيار. يمكنك أن تصبح دفاعيًّا، فترفض التحدث إليه حتى يصير أكثر هدوءًا، ويمكنك الاستماع إليه. فعندما ترغب في معرفة مخاوفه والتفاوض على طريقة يمكنك من خلالها معالجتها، فإن التهيئة تعني في هذه الحالة إعداد البيئة للتواصل. استمع إليه، ولا تقاطعه، وانتظر حتى يهدأ. وفيما يلي أمثلة على الأسئلة المهدئة التي تمهد الطريق للتواصل بين طرفين:

أخبرني بما يقلقك.

أخبرني بوضعك.

ما توقعاتك؟

ما الذي يرضيك؟

عليك أن تدرك كيف يعمل الجهاز الحوفي بداخل المخ، والذي خصص للسعي وراء الشعور بالراحة. إن جيك ينقل إليك رسالته وهي شعوره بالانزعاج, ومن خلال استخدام لهجة مهدئة وطرح أسئلة تظهر رغبتك في فهم وجهة نظره، فإنك تعطيه إيحاء بالاهتمام؛ حيث تحاول إراحته ومساعدته، ممهدًا بذلك الطريق لتقول له: "دعنا نبدأ هذا التفاوض وسأعتني بك".

لنفترض أنك استجبت بطريقة مختلفة، فرددت على جيك بعدوانية حينما

اشتكى بسبب الفاتورة قائلا: "عمَّ تتحدث؟ لقد أخبرتنا بأنك تريد منا محاسبتك على ٣٠ ساعة، بينما حاسبناك في الواقع على٢٥ ساعة فقط. لقد منحناك خمس ساعات إضافية مجانا. فهل أنت مخبول؟ إننا لسنا بحاجة إلى التعامل مع أشخاص من أمثالك. سأخبرك بما سنفعله. ادفع هذه الفاتورة وسأنهي علاقة العمل بيننا فورًا وإلى الأبد".

لنفترض أنك اتخذت ذلك الموقف. على الأرجح أن المحامي لم يكن يتوقع هذا النوع من رد الفعل, واعتمادا على نوعية شخصيته وإلى درجة تحكمك في الأمور، قد يرضخ المحامي ويقول: "انتظر لحظة، أنا آسف؛ فأنا لم أفهم في الواقع جميع بنود الفاتورة. الآن أنت تقول إنكم منحتموني خمس ساعات إضافية مجانية، وأنا أقدر لكم ذلك. سنرسل لكم شيئًا عبر البريد بحلول الغد".

إن التهيئة التي تعد لها هي التي تحدد الخطوات التالية في عملية التفاوض, كما أنك أنت من تحدد الكيفية التي سيتصرف بها هذا المفاوض معك في المستقبل.

إن شعاري هو أنك دائما في حالة تفاوض, والسبب في إصراري على أن على الجميع فهم ذلك هو أن ما تفعله اليوم يؤثر على تعاملاتك المقبلة والتي قد تحدث بعد لحظة واحدة مع من ستتفاوض معه, كما أنه يؤثر على الكيفية التي سيتفاعل بها أحدكما مع الآخر في المستقبل, وعليك أن تعي حقيقة أنك تهيئ خصمك باستمرار لكيفية التفاعل معك والاستجابة لك. فكر في مدى الفائدة التي ستعود عليك إن خططت للتفاعل مع الخصم إما بأن تصبح أكثر لينا أو أكثر قسوة؛ فبيدك يمكنك التحكم في سير المفاوضة. تذكر أن الإجراء الذي ستستخدمه سيكون له أثره في المرة التالية التي ستتفاوض فيها مع ذلك الخصم.

التعرف على عملية التهيئة

كيف تتمكن من معرفة أن من أمامك يستخدم تكتيكات التهيئة ضدك؟ مثلما تقوم بإجراء بحث عن خصومك، توقع أنهم يجرون أبحاثًا عنك. لا تترك

أحدهم يأخذك على غرة. كن منتبهًا لما يعرفه الآخرون عنك وما يقولونه حول أسلوب التفاوض الذي تستخدمه, فالمفاوض الآخر لديه توقعاته بشأن كيفية تصرفك في حالات ومواقف مختلفة. هل يُعرف عنك أنك سريع الغضب؟ أم يُعرف عنك أنك تتسم بالهدوء؟

كان جيك معروفا بين زملائه باعتباره سريع الغضب، حيث يسهل استسلامه لنوبات غضبه, وقد أخبره طبيب الباطنة: "إن ضغط دمك مرتفع للغاية يا جيك, وأنت بحاجة إلى تعلم طرق جديدة للسيطرة على غضبك, فسيحزنني أن أراك يومًا مصابًا بسكتة دماغية جراء ذلك". بوضع هذا في الاعتبار، قرر جيك ألا يترك نفسه فريسة لنوبات غضبه خلال المفاوضات.

في اليوم التالي، اقتحم فيكتور زميل جيك مكتبه، قائلًا: "ماذا تعني بهذه المذكرة؟ هل تدرك مدى السوء الذي ستجعل قسمنا يبدو عليه؟". كان فيكتور يتوقع أن يصيح جيك في وجهه ردًّا على لهجته، لكن جيك استرخى على كرسيه واضعا مسافة بين تلك الكلمات والطريقة التي أثرت بها عليه. بعد أن أنهى فيكتور صياحه، مال جيك إلى الأمام والابتسامة على وجهه قائلًا: "هل انتهيت؟". لقد فاجأ جيك فيكتور بردة فعله الهادئة للغاية، ثم قال: "دعنا نتحدث عن ذلك الأمر عندما تكتفي من الصراخ". راقب جيك ردة فعل فيكتور، والذي بدا عليه الذهول.

بدأ فيكتور يسأل نفسه: "مهلا، لقد كنت أهدد هذا الرجل حتى إنه تراجع إلى الخلف مبتعدا عني, وبذلك كنت أعلم أن خطتي في طريقها للنجاح، أم أنه كان يخيل إليَّ ذلك وحسب!".

لقد تلقى جيك التهيئة التي أعدها فيكتور ظنًّا منه أنها ستكون فعالة، ثم حولها ضده حتى إن فيكتور تعجب قائلًا: "ماذا حدث لـ جيك الذي كنت أعرفه؟ هل هذا الرجل يعرف شيئا لا أعرفه بالضرورة؟ هل أخطأت في تقدير مقدار النفوذ الذي كان من المفترض أن أتمتع به في هذه الحالة؟". إن ردة فعل جيك غير المتوقعة وضعت فيكتور في مأزق؛ حيث بدأ يشكك في مدى كفاءته في استخدام مثل هذه التقنية الخاصة بالتهيئة ضد جيك.

لقد ذكرت في الفصل السابق أن بإمكانكم تهيئة خصومكم في منتصف المفاوضات اعتمادا على ما يجري خلالها. على سبيل المثال، أنت تتفاوض مع إيمي، وهي شخصية عدوانية. إنها تلوح بمستند في اتجاهك وتقول: "اسمع، هذه هي أفضل صفقة يمكنك الحصول عليها. فإما أن توقع أو فلننس الأمر!". فلنفترض أنك ستلعب لعبتها نفسها، فتتظاهر بارتعاش يديك بينما تمد إحداهما للإمساك بالمستند والنظر إليه، بينما تجلس أمامها. وكي تتخذ وضعية أكثر سيطرة، فإنك تهب واقفا, ثم توقف رجفة يديك قائلا بثقة: "إذا كانت هذه هي أفضل صفقة يمكنني الحصول عليها، فلا أعتقد أننا سنتوصل إلى اتفاق". بعدها يمكنك تمزيق الورقة إلى قطع صغيرة تاركا كل قطعة تتساقط على الطاولة, ثم تمشي ببطء متجها إلى خارج الغرفة.

عند تلك المرحلة فإنك ستحول الأداة التي استخدمتها إيمي - وهي العدائية - ضدها, فمعرفتك بمدى نفوذك تتيح لك أن ترى أنه لا يزال بإمكانك الحصول على الصفقة, وكلاكما أنت وإيمي تعرفان أن لديكما خيارًا آخر. إنها تعلم الآن أن حيلتها وهي محاولة تهيئتك باستخدام الغضب المصطنع قد ارتدت عليها, فتضع يدها على كتفك قائلة: "دعنا لا نتسرع. هيا نجلس ونتحدث".

حدث ذات مرة أن أحد عملائي كان لديه محامٍ، والذي تعامل معي بطريقة كريهة حينما اتصل بي. لقد كنا نناقش الصفقة وأخبرني: "إما أن تقبل عرضي أو ستخسر الصفقة". قلت له: "يمكنك الآن أن تخبر عميلك بأنك الشخص الذي أفسد هذه الصفقة"، ثم أنهيت المكالمة. وقد انتظر بضعة أيام ثم عاود الاتصال بي مبديًا اللطف. انتهى بنا الأمر إلى إبرام الصفقة، ولكن ما أقصده هو أنني أعلمته بطريقتي أن أسلوبه لن ينجح. لقد افترض أن التهيئة التي أعدها كانت فعالة: وهي التعامل بخشونة وصرامة، ففي نهاية المطاف كان محاميا بينما كنت أنا "مجرد" رجل أعمال. لا بد أن تعي مدى أهمية معرفة المفاوض الآخر. تعرَّف على من تتعامل معه.

توقيت التهيئة

إنك تتمتع بدرجة معينة من السيطرة عند استخدامك للتهيئة. على سبيل المثال، يمكنك تحديد وقت معين خلال التفاوض تقوم فيه بإظهار سلوك مختلف, فخلال عملية تحليلك للموقف، تتوقع من المفاوض الآخر الاستجابة بطريقة أو بأخرى. عندما يكون ذلك لصالحك، يمكنك استخدام مثير أو محفز لجعل هذا المفاوض يرد بالطريقة التي تريدها. ضع في اعتبارك مدى نفوذك ونقاط قوتك وكذلك هؤلاء الذين لا يجلسون على طاولة المفاوضات. اسأل نفسك: "من الذي يمنح هذا الشخص تعليماته؟ ما الدرجة التي يستطيع خصمك أن يصل إليها خلال المفاوضة والتي يتوقف عندها حيث إن التعليمات التي لديه تقول إن هذا هو الحد الذي يمكن أن يصل بالمفاوضة إليه".

إذا كان هذا هو الوضع، وكان لديك علم بذلك الحد، يمكنك دفعه إلى نقطة محددة عالما أنه لا يمكنه تجاوزها، ثم استخدام مثيرات أخرى لاستفزازه كي يكشف عن خطته, فيقول الخصم: "أنا بحاجة إلى تعيين موعد جديد لاستكمال المفاوضة"، فترد قائلا: "لماذا؟".

هو: "أحتاج إلى تقييم ما ناقشناه حتى الآن".

أنت: "ما الذي تحتاج إلى تقييمه؟".

هو: "أنا بحاجة إلى دراسة ما تحدثنا بشأنه قليلا".

أنت: "كيف يمكنني مساعدتك على دراسة ما تحدثنا بشأنه حتى نستطيع أن نمضي قدما؟".

ما تقوم به هنا هو تحديد المدى الذي يستطيع خصمك الوصول إليه, والهدف هو أن تعلم إلى أي درجة هو بحاجة إلى التحدث إلى المفاوض الخفي. إنك تستخدم هذا الأسلوب ليس فقط لجعلها تغير تصوره بشأن المفاوضة، ولكنك خلال هذا الوقت تتمكن من جمع المزيد من المعلومات عنه, وهذا سوف يسلحك بالمزيد من النفوذ الذي يمكنك الاستفادة منه في

وقت لاحق خلال المفاوضة.

التهيئة في نهاية المفاوضة

لقد وصلت إلى نهاية المفاوضة وصرت على استعداد لاستخدام التهيئة في تقييم مدى جدية الصفقة. حينها عليك التأكد من فهمك لما اتفقتما عليه من خلال مراقبة لغة جسده في ذلك الوقت.

أهو يبتسم؟

أهو متقبل للصفقة؟

اختبر احتمالية وجود ضعف ببعض جوانب الصفقة كي تعلم إلى أي درجة - استنادا إلى لغة جسده - يكون خصمك قادرًا على الوفاء بالالتزامات المطلوبة. أود استخدام المثال التالي. تبتسم لخصمتك في المفاوضة وتقول: "عليكِ القيام بتحويل مصرفي إلى البنك الذي أتعامل معه وقدره مليون دولار بحلول الثلاثاء القادم في نهاية يوم العمل، أليس كذلك؟". إنك تقودها حرفيا من خلال لغة جسدك حيث تومئ برأسك وتقول: "نعم". فتقول هي: "نعم، سأفعل بالتأكيد"، مومئة برأسها أيضا. قارن ذلك بأن تقول الجملة نفسها ولكن دون ابتسام أو تقليد إيماءة رأسك. أما إذا تلجلجت وتلعثمت، فستعرف حينها أنها مترددة قليلا بشأن قدرتها على الإيفاء بتعهدها.

قد تقول لها بعد أن شعرت بترددها: "أنا أصدق ما تقولينه؛ لكن إن لم أجد الشيك مودعًا بحلول الموعد، أرجو أن تتفهمي اضطراري إلى إبرام الصفقة مع عميل آخر".

الآن أنت هيأتها بحيث صارت تفهم أنه إذا لم يحدث التحويل الإلكتروني بحلول يوم الثلاثاء، فإن الصفقة قد ألغيت. ولعلمك باحتياجها الشديد إلى الصفقة، فإنك قد هيأتها لمعلومة أنها ستخسر الصفقة إذا لم يودع المال في موعده. وهذه هي إحدى طرق التهيئة التي يمكنك استخدامها لضمان الإيفاء بجميع الشروط في نهاية الاتفاق.

هناك أسلوب آخر يمكنك استخدامه. لا تصافح خصمك في نهاية الصفقة. والآن تذكر أنك قد هيأتها بالفعل لمعلومة أنه في حال لم تلتزم بمواثيق الاتفاق فسيتم إلغاؤه, كما أنك تعرف بالفعل أنها بحاجة إلى الصفقة وتريدها بشدة. من الشائع أن تصافح خصمك في نهاية الاتفاق. فعدم المصافحة قد يدل على أن المفاوض ليس متحمسا لهذه الصفقة وأن لديه خططًا بديلة.

لنفترض أنك لم تصافحها في نهاية الاتفاق. وبدلا من ذلك تقول: "ستودعين المال بحلول يوم الثلاثاء المقبل، أليس كذلك؟" فتجيبك: "نعم، سأفعل". راقب كيف ستخبرك بذلك: هل صوتها يبدو حازمًا وواثقًا؟ هل يبدو عليها الالتزام؟

ثم تجيبها: "حسنا، عليَّ أن أغادر. إنني أتطلع إلى التواصل معك بعد استلامنا للتحويل الإلكتروني في الأسبوع المقبل. سأتحدث معك بعدها"، ثم تغادر الغرفة. ووقتها ستفكر قائلة: "هذا الرجل خطير حقا". إنك من خلال التهيئة تعزز حقيقة وجود صفقة أخرى يمكنك إبرامها مع غيرها إذا فشلت هذه الصفقة، وأن صفقتها ليست بالأهمية التي قد تظنها بالنسبة إليك. أنت الآن قد هيأتها للإيفاء بهذا الاتفاق, وبالتالي سوف تمضي قدما وتبذل كل ما يلزم من جهد في سبيل إتمامها. بل قد ينتهي الأمر إلى أن تحصل على مالك قبل حلول يوم الاثنين، فقط لإظهار مدى جديتها بشأن الالتزام بالاتفاق لحاجتها الشديدة إليه.

إنها إشارة أخرى يمكنك معرفتها من تصرفاتها وذلك بمجرد استخدامك لإيماءة من إيماءات لغة الجسد وهي عدم المصافحة والاستفادة منها في تعزيز الموقف الذي وضعتها فيه خلال عملية التهيئة.

الخلاصة

عليك أن تدرك مدى تأثير التهيئة, فالبيئة قد تستدعي ذكريات ممتعة مرتبطة بأوقات طيبة, ومن خلال إدارة البيئة، يمكنك وضع بعض التوقعات حول ردود الأفعال التي قد تحدث خلال عملية التفاوض.

تأمل كيف يحثك الجهاز الحوفي على خوص التجارب المبهجة وتجنب المزعج منها. عندما تعاني الانزعاج فإنك تسعى للراحة. ومن طرق جعل البشر أكثر راحة الابتسام في وجوههم, فالأم تبتسم ليبدأ طفلها في الابتسام فورا، ويختبر شعورا بالراحة. وعندما يجوع الطفل، يبدأ في البكاء لإظهار عدم ارتياحه. إنه أمر لا يدرس، بل هو فطري بالكامل. أي أنها عوامل فطرية بداخلنا جميعا, فنحن جميعا نسعى إلى الراحة عندما نشعر بالانزعاج.

عندما يتعلق الأمر بالتهيئة، فكل ما عليك القيام به هو تقييم المدى الذي تكون قادرًا على الوصول إليه لتحويل منظور خصمك من الشعور بالراحة إلى الشعور بالانزعاج أو العكس, وهناك مثيرات يمكن استخدامها لاستفزاز المفاوض الآخر وجعله يشعر بالانزعاج أو الراحة. إنك ستتمكن من التلاعب به باستخدام تلك المثيرات طوال المفاوضة.

من المهم أن تخطط بكفاءة لكيفية استخدام التهيئة في عملية التفاوض. كن مرنا في أثناء التفاوض, وأعني بذلك أن تعي متى تشعر بالانزعاج أو بالراحة. إذا استخدمت أسلوبًا كنت تعتقد أنه سيؤدي إلى نتيجة معينة ولكنه لا ينجح، فأنت بذلك تسعى بنفسك للدخول في حالة من الانزعاج. عليك أن تعي تأثير التهيئة على جوانب حياتنا اليومية، وخاصة في المفاوضات؛ ذلك لأنك دائما في حالة تفاوض.

الفصل الرابع

الألوان: تأثيرها على المشاعر

إن الرجل الذي يعيش في لوس أنجلوس ويجلس بجانبي على متن الطائرة المتوجهة إلى نيوآرك بولاية نيو جيرسي ـ والذي يدعى آدم ـ كان عصبيا على نحو واضح. وقد أخبرني: "حالما نهبط، سأكون في طريقي لحضور اجتماع مهم في مانهاتن من شأنه أن يؤثر على مستقبلي العملي؛ فأنا أفاوض أحد البنوك بخصوص الحصول على قرض". وفورا لاحظت وجود مشكلة. كان آدم يرتدي قميصا مزينا بالزهور الوردية الزاهية والكبيرة، بينما لم يكن يرتدي سترة. قلت له: "أقترح عليك زيارة متجر الملابس قبل ذلك الاجتماع".

إن الألوان تمنح من أمامك بعض التبصر بشأن حالتك ووضعك. تأمل هذا الموقف: كنت نائب رئيس إحدى الشركات. كنت مرتديًا قميصًا أبيض مكويًّا، ورباط عنق أحمر، وبذلة زرقاء، بينما كان الرئيس يرتدي قميصا أصفر اللون وسروالا واسعا. عندما دلف كلانا إلى أحد المؤتمرات، ظن أحدهم أنني أنا الرئيس، وقال: "سيدي، أود أن أتحدث إليك وإلى موظفيك حول كيف يمكننا تحسين عملياتكم التجارية". وكان السبب الذي جعل الرجل يختارني للحديث إليَّ هو الألوان التي كنت أرتديها، وحقيقة ارتداء رئيس المنظمة زيًّا غير رسمي. فالألوان تترك انطباعا إما يعزز من قدرتك كمفاوض أو يقلل منها.

ما توحي به الألوان

الزي الذي كنت أرتديه كان مزيجًا من الأزرق والأحمر والأبيض؛ حيث يرمز الأزرق للاستقرار، والولاء، والحكمة، والذكاء. بينما يرمز الأحمر للطاقة، والأبيض للنقاء. وهذا المزيج يعطي انطباعا بأن صاحبه شخص نشط، وصادق، ونقي، أي شخص صالح ـ وذلك من خلال مزيج الألوان

هذا وحده.

وعادة ما يرتدي الناس ثلاثة ألوان وأحيانا لونين. قد يرتدي الشخص بذلة زرقاء، وقميصًا أبيض، ورباط عنق أحمر. وقد يرتدي بذلة سوداء، ورباط عنق أصفر، وقميصًا أبيض. وهذا الذي يرتديه يقول شيئا عن سلوكه, فالبذلة الداكنة توحي بالرسمية والأناقة. تأمل نظام الألوان السائد الذي يسير عليه من أمامك. وأعني بالسائد أنه إذا كان الشخص يرتدي بذلة داكنة، تكون هذه البذلة هي العنصر السائد, ثم تأمل الأمزجة الأخرى، أي اللوازم التي تصاحب اللون السائد.

ومع قراءتك لهذا الفصل، سيتكشف لك كيف تؤثر الألوان ومزيج الألوان على تصورات الآخرين عنك.

الألوان ولغة الجسد

إن ما ترتديه من ألوان يمنح من أمامك أدلة حول شخصيتك, فقد يرتدي الأشخاص المنفتحون ألوانا أكثر حيوية، والتي توحي بأن الشخص منهم يقول: "أنا لست خائفا، بل منفتح. أريد أن أكون ظاهرًا بين الناس. فلتنظروا إلي!". وعلى الجهة الأخرى قد يرتدي بعضهم الألوان الداكنة إذا لم يرغبوا في جذب كثير من الاهتمام إليهم.

تخيل التالي: أنت تقود السيارة في الشارع وترى شخصين يعبران الطريق، أحدهما يرتدي ألوانًا داكنة والآخر يرتدي ألوانًا فاتحة. من المرجح أنك ستلاحظ من يرتدي الألوان الفاتحة, فأعيننا تنجذب إلى الألوان الفاتحة في مقابل الداكنة, وهذا هو السبب في أن بعض الناس يختارون ارتداء ألوان معينة على أساس التأثير الذي تضيفه تلك الألوان إلى لغة الجسد.

فلنتأمل حالة أخرى. هناك صاحبة شركة وهي على وشك إنهاء آخر اجتماعاتها التي عُقدت للتفاوض على بيع تلك الشركة. إنها ترتدي سترة خضراء أنيقة وبنطالًا أسود. ما الذي يوحي به اختيارها لملابسها؟ يرتبط اللون الأخضر بالمال، بينما يوحي البنطال الأسود بالأناقة والرسمية. إذا

نظرتم إلى مزيج الألوان الذي ترتديه، فستجد أنها تعكس النجاح المالي، والأناقة، والرسمية.

اتسعت عينا شيلي عندما رأت وودرو يدلف إلى الغرفة, فلقد كان وزن وودرو زائدًا على الوزن الطبيعي بحوالي ٢٠ كجم، وكان يرتدي بزة صفراء زاهية. فكرت شيلي: "إنه يبدو كالمهرج!". وبصوت يشوبه بعض السخرية قالت له: "بزة لطيفة يا وودرو", ولكنه لم يلحظ تلك السخرية، فأجاب قائلا: "شكرا لكِ. حصلت عليها في التخفيضات". فكرت شيلي: "أتحدى أن تلك البزة ظلت على الرف لفترة طويلة قبل أن يقرر هذا الرجل شراءها!".

تكونت لدى شيلي عدة افتراضات بشأن وودرو عندما رأته في تلك البزة. في البداية اعتقدت أن وودرو يفتقر إلى حس الأناقة. ولكن بعد قليل، خلصت إلى أنه لم يكن يأخذ نفسه أو الموقف ككل على محمل الجد؛ فالبزة الصفراء جعلت وودرو يبدو أكبر حجمًا وأقل مصداقية, ووجدت شيلي نفسها تريد إنهاء عملية التفاوض بسرعة. كانت تخشى أن تبدأ في الضحك بسبب مظهره إذا بقي في الغرفة معها لمدة أطول, فكلما نظرت شيلي نحوه، كان كل ما يمكنها أن تراه هو بزته.

ولكن تخيل ردة فعل شيلي إذا كان وودرو قد قدم مرتديا بزة سوداء. كانت البزة السوداء ستجعله يبدو أقل سمنة، وتضفي بعض الأناقة على مظهره. فإن أضفنا إليها قميصًا أبيض، كان مزيج الأسود والأبيض سيوحي بالنقاء ويجعل وودرو أكثر مصداقية وجاذبية.

يحفز اللون على طرق تفكير تختلف باختلافه. لم تأخذ شيلي وودرو على محمل الجد عند ارتدائه بزة صفراء. لنفترض أن شيلي مالت للخلف بعيدا عن وودرو بينما تقول: "أصفر! أنت تعرف أن الجادين لا يرتدون الأصفر، خاصة البزات الصفراء". لاحظ أن هذه العبارة العدوانية ستنبئ وودرو بأنه لا يتواءم مع البيئة من حوله. وبالتالي حازت شيلي على المزيد من قوة المكانة جراء ذلك. وقد عززت تلك القوة من خلال لغة جسدها، حيث عبرت عن نفورها من ملابسه. "حسنا يا وودرو، دعنا نعقد

جلستنا غدا. فأنا أجد نفسي غير قادر على التركيز على مناقشتنا, فبزتك ستتسبب في إصابتي بالعمى".

إن قوة المكانة هي القوة التي يحصل عليها الشخص طوال فترة التفاوض. إنها تنتقل وتتدفق من مفاوض إلى آخر على أساس العرض الذي يتم تقديمه، وقيمة العرض، والقصد من وراء العبارات التي استخدمت. استخدمت شيلي قوة المكانة التي صارت تتمتع بها للسيطرة على المفاوضة وتحقيق أفضلية على وودرو. دعونا ننظر إلى الأمر من وجهة نظر مختلفة.

لنفترض أن وودرو هو أحد كبار المسئولين التنفيذيين الذي غاب عنه حس الأناقة بشكل مؤقت, وذهب إلى الاجتماع مرتديًا بزة صفراء, وهأنت ذا ترتدي بزتك الزرقاء الأنيقة، مع قميص أبيض، ورباط عنق أحمر. إنك مستعد لهذا التفاوض. إنك جاهز له. والفكرة التي تسيطر عليك هي: "هات ما عندك". ثم يدخل هذا الرجل ببزته الصفراء. إنه يتمتع بالقدرة على منحك ما تحتاج إليه لأجل عملك. إنك تحدق إلى وجهه وتمتنع عن ذكر التعليق الذي كنت على وشك التفوه به. أنت تذعن لقوة المكانة التي يتمتع بها، فتركز نظراتك نحو وجهه، وتتجنب النظر إلى بزته الصفراء.

الألوان والثقافة

في العالم اليوم، قد تتفاوض مع شخص ينتمي إلى بلد آخر, أي إلى ثقافة مختلفة جذريا عن ثقافتك, وعليك أن تضع في اعتبارك الثقافة التي تتفاوض معها وتعدل أسلوب التفاوض وفقا لذلك.

لقد ارتديتُ قميصًا من القطيفة الصفراء في اليوم الأول من المدرسة الثانوية. ويا له من خيار سيئ - إنه خيار ما زلت أتذكر نتائجه بعد مرور العديد من السنوات! فأولا كان اليوم حارًّا، بينما القطيفة من قماش ثقيل الوزن, كما أن اللون الأصفر يجعلك ملحوظا من قبل الجميع. أتذكر أن الشبان الأكبر سنا كانوا يسخرون مني قائلين إنني أشبه عصفور الكناري, وقد فعلوا ذلك حيث إنه في ثقافتهم لم يكن أمرًا لطيفًا أن تبرز للعيان بهذه

الطريقة، وخاصة عبر ارتداء الأصفر, فقليل جدا من الشباب يرتدي الأصفر في الواقع.

ورغبة مني في أن أكون مقبولًا، تجاوزت حدودهم المتعارف عليها. والأمر نفسه يحدث عندما يفكر الناس بشأن طريقة التفاوض الصحيحة عند التعامل مع ثقافة معينة. يمكنك الذهاب إلى أي مكان في العالم وستجد لونين سائدين يستخدمهما الجميع، وهما الأسود والأبيض. إذا كنت تريد أن تتفاوض على أساس الخلفية الثقافية للشخص، فاعرف ما إذا كان الأسود له معنى خاص لديه، كأن يرمز للشر. فمعرفة ذلك ستساعدك بحيث تتجنب ارتداء الأسود, وقد ترغب في ارتداء الأزرق إذا كان هذا أكثر قبولا في تلك البيئة.

عندما كنت في منتصف الثلاثينات من عمري، اشترى أطفالي قميصا لي في إحدى المناسبات, وكان مرسومًا على ذلك القميص خطوط عريضة من الأصفر والبرتقالي والأخضر والأحمر, وفي أثناء ارتدائي ذلك القميص، حدث لي أن مررت بأحد الأشخاص الذي قال: "مرحبا، إنه قميص لطيف حقا". فقلت في نفسي متحيرًا: "حسنا"، واستمررت في طريقي. ثم حدث أن مر بي رجل آخر وقال: "أتعرف إنه أمر رائع حقًّا أنك لا تخشى ارتداء الألوان التي تعبر عنك", ففكرت: "ما الذي يتحدث عنه؟ ماذا يعني بأنني لا أخاف ارتداء الألوان التي تعبر عني؟".

إذا كنت أتفاوض في تلك الثقافة وارتديت عن قصد هذا القميص، كنت سأرسل رسالة مفادها: "أنا مثلكم". وسأخلق بذلك رابطة داخلية بيننا فقط عبر الألوان التي أرتديها, كما أن ذلك سيرسل إشارة تقول إنني لا أخشى ارتداء مثل هذه الألوان, ومن شأن ذلك أن يؤثر على المفاوضات القائمة في تلك الثقافة.

لقد وصفت التأثير الناشئ عن رجل يرتدي بزة صفراء وامرأة ترتدي سترة خضراء مع بنطال أسود, وإليك أمورًا إضافية يمكن وضعها في الاعتبار عند اختيار ملابسك. حدد البيئة التي ستتفاوض فيها والرسالة التي ترغب في إرسالها.

والأمر نفسه صحيح إذا حدث أن كانت المفاوضة في بيئة تكون فيها فنانا. إنك تعتقد أن من يراك واضعا في اعتباره الخلفية التي تحملها يجعلك تتعامل معه على نحو أكثر مصداقية وأصالة.

هل تذكر آدم، ذلك الذي كان يرتدي قميصًا زاهيًا مشرقًا في اجتماع يفاوض من خلاله للحصول على قرض من أجل مشروعه. لم يتبع آدم نصيحتي ولم يهذب إلى متجر الملابس الرجالي. وعندما دخل قاعة المؤتمرات، شاهد على الفور تأثير ما يرتديه على وجه إيفان، وهو المصرفي المتمسك بالتقاليد. قرأ آدم تعبيراته الدقيقة التي كانت بحسب تفسيره المفاجأة، والازدراء، والنبذ. سأل آدم: "ألا يعجبك قميصي؟". فأجابه إيفان كاذبًا: "إنه لا بأس به. كل شيء على ما يرام".

لنفترض أن إيفان أجاب بصدق: "هذا ليس بالرداء المناسب في العادة كي يرتديه شخص يسعى إلى الحصول على مثل هذا القرض الكبير لأجل مشروعه". والآن بعد أن يحظى آدم بالحقيقة، يمكن أن يفسر له قائلا: "بما أنني كفنان، فأنا أرتدي الألوان الزاهية للتعبير عن الإبداع الذي أتمتع به".

ارتدى آدم الملابس المناسبة لبيئته، والتي لا تتناسب مع بيئة البنوك؛ ولكنه استخدم قدرته على ملاحظة التعبيرات الدقيقة ولغة الجسد وحاول إصلاح ما تسبب به من ضرر, وقد سارع إلى تغيير أفكار إيفان عنه واكتساب قوة المكانة من خلال جعل إيفان يدرك لماذا يرتدي آدم مثل هذا القميص الزاهي الألوان.

أنت تقف أمام خزانتك في الليلة السابقة استعدادًا لمفاوضات حاسمة، وتفكر فيما عليك ارتداؤه في اليوم التالي. عليك أن تفهم البيئة التي ستتعامل فيها وكذلك تأثير الألوان التي ستختارها. اسأل نفسك: إلى أي درجة ستتواءم تلك الألوان مع البيئة، وما خيارات الملابس المقبولة، وماذا عن قيم الآخرين الحاضرين؟ فكر فيما تحاول الوصول إليه بناء على طريقة تفكير خصمك. يجب أن تكون قادرا على توقع تأثيرات الألوان والمعنى الذي توحي به لدى هذا الفرد.

ضع في اعتبارك طبيعة المجال الذي تتفاوض فيه وانتماء المفاوض الآخر. إلى أي مدى يمكن أن نصف المجال بالليبرالي أو المحافظ؟ ما الذي يرتديه عادة من يعملون في ذلك المجال؟ إذا كنت ستتفاوض في بيئة مصرفية تتراوح ساعات العمل فيها من التاسعة وحتى الخامسة - أي بيئة محافظة - فإنك لن تتواءم مع تلك البيئة إذا ارتديت بزة زاهية لأنه لن ينظر إليك حينها باعتبارك شخصا جادًّا. ومسلحًا بهذه المعرفة، فإنك ستذهب مرتديًا ألوانًا داكنة كالأزرق أو الرمادي أو الأسود. اعلم تمام العلم البيئة التي تتعامل فيها. فعندما تترك ملابسك تكون عقبة أمام تحقيق ما تريد في أثناء التفاوض، فإنك تضر بنجاحك كمفاوض.

الألوان والوزن

عندما كنت طفلا، كنت أذهب إلى السيرك. كان يذهلني دائما كيف استطاع أحد العاملين به تخمين وزن الشخص بدقة قبل أن يقف على الميزان. في أحد الأيام سألته: "كيف تفعل ذلك؟ ما العامل الذي يساعدك على تخمين وزن الشخص؟". فأجابني قائلًا:" إنها ألوان ملابسهم. إذا كان الشخص يرتدي ملابس ذات ألوان زاهية فإنني عادة ما أنقص من الوزن الذي أقدره ما يتراوح بين ٢ و ٤ كجم. أما إذا كان يرتدي ملابس ذات ألوان داكنة، عادة ما أضيف من ٢ إلى ٤ كجم إلى وزنه المقدر".

لم أنس ذلك قط، ببساطة لأنني أدركت أنه كان يعدِّل تقديره للوزن على أساس الألوان, وهذا هو تأثير الألوان على مظهرك.

فكما يعرف أي شخص يتبع حمية، فإن الألوان التي ترتديها قد تجعل جسمك يبدو أضخم أو أقل حجمًا. ستلاحظ أنه عندما يريد الشخص أن يبدو أنيقًا وأقل حجما يرتدي الأسود. هناك أوقات عليك فيها أن تبدو أقل حجما، ولذا يتعين عليك ارتداء الألوان الداكنة خلال عملية التفاوض. أما إذا أردت أن تبدو أضخم، فعليك ارتداء الألوان الفاتحة.

ذات مرة كنت بصحبة عميلة كانت ترتدي تنورة وفوقها سترة ضيقة جدا مقارنة بحجم جسدها، وكانت تنورتها وردية زاهية. كنا نتفاوض على

الراتب المناسب لتعيين استشاريين في شركتها.

وقد شعرت طوال الوقت بأنها غير مرتاحة حقا, فقد حاولت مرارا وتكرارا شد سترتها فوق تنورتها، حيث لم تتمكن من إغلاق سترتها. وعندما كنت أحاول تخفيض الراتب الذي أود أن أتقاضاه مقابل خدماتي، كنت أراها تتلوى. في البداية اعتقدت أنها كانت تتلوى بسبب الراتب الذي كنت أقترحه. ولكن سرعان ما فهمت من خلال لغة جسدها أن الأمر لا علاقة له بالراتب على الإطلاق. وقد فعلت ذلك عن طريق نظام الاختيار من متعدد. (والذي أورد به أدنى راتب أعلم أنني سأتمكن من قبوله بحيث أرضيها ولا أخسر في الوقت نفسه. في التفاوض عليك أن تضع في اعتبارك دائما نظام الاختيار من متعدد واستخدامه في الإشارة إلى أعلى رقم يمكن الوصول إليه (أي أعلى رقم بحسب توقعاتك)، وكذلك أقل رقم يمكن الوصول إليه (أي الرقم الذي يجبرك على الانسحاب)، وفي المنتصف يقع الرقم السحري وهو الرقم الذي يكون الاحتمال الأكبر هو موافقتكما أنت وخصمك عليه خلال الاتفاقية).

ما أدركته هو أن ضيق ملابسها وتنورتها الزاهية كانا يؤثران على ردود أفعالها, فلقد كانت ملابسها تشتتها، وعبرت لغة جسدها عن ذلك التشتت.

لقد أخبرتكم بالقليل حول الملابس وانتقائها عند التفكير المسبق في الإستراتيجية التي ترغب في استخدامها في التفاوض؛ حيث إن حجم الجسم ونوعه يؤثران على الملابس التي تنوي ارتداءها.

قياس ردود الفعل على الألوان

تذكر أن بعض الناس مصابون بعمى الألوان، وأنه لا يمكنهم تمييز ألوان معينة؛ ولكن بالنسبة لبقية البشر، يمكنك قراءة لغة جسد من أمامك بحيث تحظى ببعض البصيرة حول نظرته إليك بناء على ألوان الملابس التي ترتديها. ليس عليك سوى مراقبة تعابير وجهه الدقيقة، مثل حركة العين، عندما تولج إلى عالمه للمرة الأولى.

- **هل ينظر إليك من أعلى إلى أسفل؟**
- **هل يتسع بؤبؤا عينيه؟**
- **إذا كان الأمر كذلك، فماذا يعني هذا؟**

قد تعني هذه التعابير الدقيقة إعجاب من أمامك بمزيج الألوان الذي ترتديه. وذلك يعطيك فكرة عن طريقة التفاوض المناسبة مع هذا الشخص بناء على الألوان التي ترتديها.

تغيير الألوان خلال المفاوضة

أتذكر أنك ذات مرة خلال عملية التفاوض وجدت خصمك يخلع سترته؟ على سبيل المثال، كان جيرمي وأنيتا محاميين يتفاوضان حول تسوية دعوى إصابة بدنية. كان جيرمي يرتدي سترة أنيقة رمادية اللون؛ ولكن عندما وصلا إلى طريق مسدود في التفاوض، خلع جيرمي سترته مظهرًا قميصه الأبيض. شاهدت أنيتا ذلك التغيير في الألوان وراحت تفكر في دلالاته. فكرت أنيتا بشأن توقيت حدوث ذلك وسببه؛ ما الذي دفعه إلى ذلك، وما الرسالة التي كان يحاول إرسالها؟ على سبيل المثال، في بداية الفصل ذكرتُ أن القميص الأبيض يرمز للبراءة والنقاء, وتساءلت أنيتا: "هل يحاول جيرمي أن يوحي لي بالبراءة؟ هل يرسل رسالة لا شعورية تقول: أنا رجل نقي. وأنا حقا منفتح إزاء ما ذكرتِه للتو؟".

خمنت أنيتا: "لماذا خلع سترته عند هذه النقطة في المناقشة؟ وهل بدأ كذلك في الشعور بالحرارة؟", ثم فكرت: "إنها إشارة تعني أن عليَّ مراقبة جيرمي عن كثب". ولاحظت أن جيرمي يفرك عينيه، والذي يعني: "لا أرغب في رؤية هذا العرض". ثم أمسك بطوق قميصه، ففكرت: "يمكن أن يعني ذلك أنه يشعر بالغضب الشديد". إن خلع جيرمي سترته جعل أنيتا تولي انتباهها إلى لغة جسده حتى تتمكن من تفسير السبب وراء قيامه بذلك وأيضا دلالة القميص الأبيض.

لاحظ توقيت خلع السترة؛ فقد خلع جيرمي سترته عندما وصل إلى

طريق مسدود. فهل كان يقول: "هيا إلى العمل، سأشمر عن أكمامي، وأولي كامل تركيزي نحو هذه المفاوضة حتى نتمكن معًا من الوصول إلى رقم مقبول؟". وهل كان يقول: "يمكنك أن تثقي بي؛ فأنتِ ترين قميصي الأبيض، الذي يرمز للنقاء والطهارة. والذي يعني أنني أهل للثقة, وأن ما أقوله مطمئن. أنتِ تعرفين أنكِ راغبة في قبول عرضي، أليس كذلك؟".

بالإضافة إلى الأفكار التي راودت أنيتا حول سبب إظهار جيرمي لقميصه الأبيض، كان يمكن أن تفكر أيضا إذا ما كان ذلك يشير إلى الاستسلام، ذلك لأنه أمسك بطوق قميصه، وفرك عينيه. راقب ظهور مثل هذه الإشارات في أثناء المفاوضات. إذا كنت غير متأكد من معنى إحداها، فأول انتباهك إلى الإشارات التي تتبعها. ستساعدك المعلومات الإضافية على التحقق من صحة ما فكرت فيه في وقت سابق.

أنت في منتصف المفاوضة وغيرت رأيك فجأة. كيف يمكنك استخدام الألوان التي ترتديها بحيث تعكس هذا التغيير؟ إنك ترتدي بزة زرقاء كلاسيكية. وفي نهاية اليوم صرت تشعر بعدم الرضا بشأن التقدم في المفاوضة. وفي اليوم التالي ترتدي بزة بيضاء. فيسألك خصمك: "هل أنت بخير؟"، فتردّ: "لماذا تسأل؟"، فيجيبك: "لأنك ترتدي هذه البزة البيضاء، وهذا ليس معتادًا". فترد قائلا: "إنني على ما يرام. بل الواقع أن مفاوضات الأمس كانت ممتازة فارتأيت أن ألطف الأمور قليلًا".

هل هذه سخرية؟ الأمر يعتمد على كيفية سير الأمور بالأمس، ولكنك حركت مجرى الأمور قليلًا؛ فقد غيرت زيك وارتديت لونًا مغايرا تماما عما كنت ترتديه في اليوم السابق. إنك ترسل إشارة غير لفظية تعبر عن حقيقة تغير أفكارك: "توقع مني أسلوبًا مختلفًا اليوم".

ضع في اعتبارك هذه الفروق الدقيقة بين إشارات لغة الجسد في أثناء عملية التفاوض.

ألوان البيئة

كما رأيتم، تؤثر الألوان على أفكار وإستراتيجيات المفاوضين. لاحظ كيف

تشعر عندما تدلف إلى غرفة خالية من الألوان, فالألوان الزاهية تحفزك. كانت إيزابيل في اجتماع مع هومر لمناقشة توفير سلسلة من الدورات التدريبية لفريق المبيعات بشركته. كانا جالسين في مكتب هومر، الذي كان ذا جدران سوداء. وتساءلت إيزابيل: "لماذا أجد صعوبة في التفكير في كيفية صياغة هذه الصفقة؟ "أنا أكره العمل يومًا في مكتب كهذا". على الرغم من أن إيزابيل لم تكن تدرك أن تلك البيئة الخالية من الألوان كانت تخنق إبداعها، فإنها عرفت أنها تريد الهرب من هذه الغرفة. فقالت: "هل تعتقد يا هومر أننا يمكن أن ننتقل إلى قاعة المؤتمرات الخاصة بشركتك حتى أستطيع تقديم عرضي؟". شعرت إيزابيل بتحسن فوري في مزاجها عندما انتقلت إلى قاعة المؤتمرات المضاءة بسطوع.

وعلى الرغم من أن الملابس السوداء توحي بالأناقة، فإن الأسود يمكن أن يرمز أيضا إلى الموت والشر والغموض, فالجدران السوداء يمكن أن تسبب الكآبة. عندما فكرت إيزابيل بشأن تلك الغرفة، تساءلت عما إذا كان هومر قد أجرى عمدا المفاوضة في مكتبه للسيطرة على النقاش, فألوان الغرفة قد يكون لها تأثير مباشر على تدفق عملية التفاوض.

اختبار افتراضات خصمك حول الألوان

لأسباب إستراتيجية فإنك قد تحيل الانتباه إلى ملابس المفاوض الآخر عبر طرح بعض الأسئلة. قد يكون من المفيد أن نفهم كيف ينظر خصمك إلى الألوان استنادا إلى ثقافته وحجم جسده. لنفترض أنك تتفاوض مع دارين وتجري تلك المفاوضة منذ يومين. يدخل دارين الغرفة في اليوم الأول مرتديًا بزة صفراء. قد تفترض أن دارين يرتدي بزة صفراء لأنه غافل عن مدى تأثيرها على مظهره. يمكنك اختبار هذا بالقول: "لقد لاحظت أنك ترتدي بزة صفراء لطيفة اليوم. أخبرني كيف تشعر عند ارتدائها؟".

فيجيب دارين: "إنها تجعلني أشعر بأنني أكثر ذكاء". فتسأله: "ماذا تعني هنا بكلمة ذكاء؟", فيجيب:" إنها تجعلني أفكر بمزيد من الوضوح. تجعلني أشعر كما لو كان لديَّ المزيد من الطاقة".

إن ما يقوله دارين يمكِّنك من تفسير وجهة نظره بشأن ما يرتديه في ذلك الوقت بالذات. وعلى الجانب الآخر، إذا قال دارين: "أحب ارتداء البزات الصفراء لأنني لا يهمني حقا رأي الناس. أنا مستقل, وأفعل ما أريده لأنني ذلك الشخص الذي يحدد الموضة ليتبعها الآخرون، لا العكس".

وبقوله هذا تتمكن من تفسير حقيقة أن دارين لا يهتم برأي الآخرين حول ارتدائه لونًا كالأصفر. إنه يحب هذا اللون، وسوف يظل يرتديه بصرف النظر عما يعتقده الآخرون. ولكنك تقرر اختبار افتراضاتك حول دارين، فتتخذ خطوة إضافية، وتقول: "أعتبر الأصفر خيارًا غير عادي لرجال الأعمال الذين يريدون أن ينظر إليهم باعتبارهم جادين". فيحدق دارين إليك وعلى وجهه نظرة خاوية.

لقد أخبرك دارين عن شعوره بخصوص البزة الصفراء في اليوم الأول من المفاوضة التي استمرت يومين. وفي اليوم الثاني، عاد دارين إلى طاولة المفاوضات مرتديًا بزة صفراء مختلفة. لقد سمع ما قلته، فقد أعطيته رأيك. إن قيامه بذلك يعني ضمنيًّا: "قلت لك من قبل إنني أفكر في نفسي باعتباري قائدًا. ولا يهمني ما يعتقده الآخرون؛ فالأصفر هو اللون الذي أحبه، ولذلك سأرتديه ببساطة". لقد علمت الحقيقة الآن وتحققت منها ليس فقط من خلال لغة جسد دارين بل عبر استجاباته غير اللفظية أيضًا، وتقول هذه الحقيقة إنه شخص مختلف.

بعد استماعه إلى رسالتك، لنفترض أن دارين عاد في اليوم الثاني يرتدي بزة رمادية قاتمة، ورباط عنق أصفر، وقميصًا أبيض. ستعلم الآن أنك غيرت وجهة نظره؛ فهو قد غير رأيه حول ما عليه أن يرتديه باعتباره لائقًا. كما اختبرت افتراضاته حول ما زعمه بشأن حريته بصفته قائدًا في ارتداء ما يريد. الآن رسالته غير اللفظية تقول: "لقد سمعت ما قلته، وأعدت النظر فيه, وصرت أدرك أنني يمكن أن أتمتع بتأثير أكبر إذا لم أخالف توقعاتك. أنا على استعداد للتغيير".

إن استعداد دارين للتغيير يظهر مدى انفتاحه على التغيير؛ وهذا ينعكس

بالطبع على إستراتيجياتك في أثناء عملية التفاوض. لقد تعلمت أنه عند وضع دارين أمام التحديات فإنه يتراجع. وتلاحظ التغييرات التي يحدثها دارين استنادا إلى الألوان التي كان يرتديها بالأمس وبزته الداكنة في اليوم الذي يليه. صرت تعلم الآن أنك قد أثرت عليه حقا وتسببت في تغيير وجهة نظره.

حتى لا أضللك، تذكر أنك يمكنك افتراض جميع أنواع الافتراضات حول اللون الذي تراه خاطئًا. ولكن ضع في اعتبارك أن اختيارات الألوان أو الملابس غير التقليدية قد لا تكون متعمدة. ربما تكون قد بالغت كثيرًا في تفسيرك حول مزيج الألوان الماثل أمامك في حين أن ذلك الشخص وقف حرفيا أمام خزانته وارتدى أول شيء كان في متناول يده قبل القدوم إلى تلك المفاوضات. لقد رأيت أناسًا يرتدون مزيجًا من ألوان الملابس التي يمكن وصفها في أحسن الأحوال بأنها غير تقليدية. وقفتُ خلف امرأة في الصف عند بوابة المطار وقد ارتدت قميصها بالمقلوب, فجيب القميص الصغير كان على ظهرها بدلا من صدرها.

إن كان الشخص يرتدي بزة سوداء مع قميص أبيض ورباط عنق أصفر، فإنه يعبر عن طريقة تفكير تختلف عمن يرتدي بزة صفراء مع قميص أبيض ورباط عنق أسود، حيث أصبح الأصفر هنا هو اللون السائد لأن البزة هي الملبس المسيطر على باقي القطع الأخرى.

لنفترض أن الشخص يرتدي مزيجًا من ألوان البرتقالي والأسود والأخضر والأرجواني. إنك في الغالب سترى أنه مصاب بعمى الألوان. قد تخمن أيضا أنه لا يهتم بمظهره، فإن افترضت هذا الافتراض، فقد يؤثر ذلك على أمور أخرى خاصة بالمفاوضة قد تراه غير مهتم بها كذلك. هناك خطر في جعل الافتراضات لا تستند فقط إلى مزيج الألوان الذي يرتديه الناس ولكن كيف يبدو هؤلاء الناس في هذا المزيج. بعض الناس يظهرون بمظهر أفضل إذا كانوا يرتدون ملابس مخططة عموديًّا لا أفقيًّا حتى لو كانت من مزيج الألوان نفسه. عندما تكون هذه هي الحال عليك أن تفكر فيما كان يفكر فيه الشخص عند ارتدائه هذا الرداء. إن مزيج الألوان الغريبة قد يتسبب في الكثير من التشتت خلال عملية التفاوض.

فك رموز الألوان

كما ذكرت حتى هذه النقطة، هناك عدة عوامل تؤثر على معنى اللون، بما في ذلك الثقافة، والمهنة، والمكانة. إليك بعض التعميمات حول الألوان.

الأحمر

يرمز الأحمر إلى الطاقة، لكنه يرمز أيضا إلى الحرب، والخطر، والقوة، والسلطة، والعزم، والعاطفة، والرغبة، والحب. ربما تكون قد سمعت عن الببغاء من قبل في "شارع الضوء الأحمر".

أول ما يفكر فيه معظم الناس عند رؤيتهم اللون الأحمر هو السلطة, وفي بداية هذا الفصل ذكرت رباط العنق الأحمر باعتباره جزءًا من البزة التي توحي بالقوة. إنك سمعتَ غالبا عن رداء السلطة أو القوة، وعادة ما يكون اللون الأحمر من عناصره. فالأحمر يعد لونًا مهيمنًا. ومن منظور علم النفس، فإن الرجال ينجذبون نحو الأحمر بدرجة تفوق النساء. إنه جزء من تكوين الرجال.

قام مجموعة من الباحثين بتجربة تأثير اللون الأحمر في لفت الانتباه إلى بعض الأغراض, فوضعوا دولارًا على الأرض وشاهدوا الناس يسيرون مارين به لمعرفة من سيلتقطه من على الأرض. وقد التقطه تسعة من أصل عشرة أشخاص, ثم غير الباحثون الظروف من خلال رسمهم خطًّا باللون الأحمر على الأرض، ثم وضع الدولار بجوار ذلك الخط تماما، فحدث العكس. فإذا كان سيمر به عشرة أشخاص، فإن واحدًا فقط هو الذي سيلتقطه بينما سيتركه التسعة الباقون.

عندما سئل من تركوا الدولار على الأرض عن السبب، قال بعضهم في البداية: "أنا لا أعلم. شعرت بأن الانحناء والتقاط ذلك الدولار أمر خطأ". بعد أن أخبرهم الباحثون بأنه ربما تكون للخط الأحمر علاقة بذلك، قال الخاضعون للتجربة: "الآن عندما أخبرتمونا بذلك، نعتقد أننا شعرنا بالخطر. إنها خدعة، فقد شعرنا بأن هناك أمرًا خطأ". إن اللون الأحمر

لديه القدرة على التأثير على الناس.

البرتقالي

يتكون البرتقالي من مزج الأحمر بالأصفر؛ ولهذا السبب، يحتوي اللون البرتقالي في الواقع على طاقة اللون الأحمر وبهجة اللون الأصفر, كما أن له دلالات مرتبطة بالمناطق المدارية. يرتبط البرتقالي بالبهجة، والسعادة، والبيئة الاستوائية الممتعة, ولديه القدرة على وضعك في مزاج، وطريقة تفكير، تجعلانك تشعر بأنك أسعد قليلا مما تكون عادة. ارتد هذا اللون في فصل الصيف، وستلاحظ ذلك. كما يرتبط البرتقالي بالطقس اللطيف؛ فأنت لا ترى الآخرين يتجولون في فصل الشتاء مرتدين البرتقالي، برغم أنهم يرتدونه خلال موسم الحصاد في الخريف.

الأصفر

تستثير أشعة الشمس الصفراء الفرح والسعادة، وكذلك الذكاء والطاقة. ونحن جميعا نعلم أن الشمس تمنحنا طاقة هائلة. ويؤثر الأصفر بهذا المنظور على طريقة تفكيرك, فالأشخاص المتواجدون في بيئة تحتوي على الكثير من اللون الأصفر يميلون إلى أن يكونوا أكثر حماسًا. قد لا ترغب في وضع شخص تتفاوض معه في غرفة صفراء إذا كنت تريد تجنيبه الشعور بالحماس.

الأخضر

يرمز الأخضر للمال، والطبيعة، والخصوبة، والنمو، والوئام. كما يوحي الأخضر بالحيوية. إنه لون نابض بالحياة، والصحة، ويحمل بعض الفوائد؛ فغالبًا قد سمعت عن متجر الخضراوات الذي يبيع المواد الغذائية الطازجة.

الأزرق

يوحي الأزرق بالاستقرار، والثقة، والولاء. لقد ذكرت الأزرق على مدار

هذا الفصل؛ فالأزرق يحمل دلالة بأن مرتديه يتمتع بالحكمة والثقة، والذكاء، والصدق، والإخلاص. ربما تكون قد سمعت هذا التعبير في الماضي: "سأكون مخلصًا لها إخلاص اللون الأزرق". يوحي اللون الأزرق بهذه المشاعر بسبب خصائصه.

الأرجواني

أنا أحب اللون الأرجواني, والأمر لا يقتصر على المنظور الدعائي التجاري وهو أنه يوحي بالطاقة، ولكنه يحتوي أيضا على مزايا اللون الأزرق الذي ينبع منه الطاقة، الموجودة أيضا في اللونين الأحمر والبرتقالي, وبالإضافة إلى الطاقة، فإن الأرجواني يرمز للسلطة والنبل والرفاهية والطموح, ويرتبط كل ذلك بحياة الملوك.

عندما فكرت في تضمين اللون الأرجواني في علامتي التجارية كان ذلك لأنني كنت أحب هذا اللون دون أن أعي تماما الخصائص المرتبطة به وتأثيره على الآخرين, وعندما علمت المعاني المتضمنة وراء الألوان، فهمت سبب تأثير هذا اللون عليَّ؛ فأنا شخص طموح وأحب الأشياء الجميلة في الحياة. لقد أخبرني الناس بأنني شخص قوي في بعض المواقف. وأن هذا اللون يرمز لنفس تلك الخصائص.

فكر في كيفية إدراج بعض الناس للون معين في ملابسهم. عندما أتفاوض، أرتدي غالبا بزة ذات لون داكن، وقميصًا أبيض، ودائما رباط عنق أرجوانيًّا. فكر فيما يوحي به ذلك من منظور دلالات الألوان؛ فالبزة ذات اللون الداكن تعطي إيحاء بالقوة والأناقة في حين أن الرباط الأرجواني يشع بالطاقة، والسلطة، والنبل. وعادة ما أرتدي قميصًا أبيض وأضع في جيب سترتي منديلًا أبيض اللون، أو مزيجًا من درجات الأرجواني أو الأبيض. إنني بتلك الألوان مجتمعة أرسل إشارة توحي بالسلطة، والنبل، والنقاء، والطاقة.

الأبيض

يرمز الأبيض إلى الخير، والبراءة، والنقاء, كما أنه يرمز إلى الأمان والطهر، ويتمتع بقيمة إضافية وهي أنه يعبر عن الإيمان. ترتدي العروس اللون الأبيض في يوم زفافها لترمز إلى النقاء الذي تتمتع به. في معظم المجتمعات، يعبر الأبيض عن الخير بينما يعبر الأسود عن الشر, وفي الولايات المتحدة يعتبر الرجل ذو القبعة البيضاء هو البطل، بينما الرجل ذو القبعة السوداء هو الشرير دائما.

الأسود

يرمز الأسود إلى السلطة، والأناقة، والرسمية؛ لكنه يشير كذلك إلى الموت والشر والغموض. إننا نربط الأسود بالموت والحداد, فالناس يرتدون الأسود في الجنازات للإيحاء بالحزن. على الرجال أن يكونوا حذرين للغاية من ارتداء زي أسود بالكامل؛ فالبزة السوداء مع القميص الأسود قد تعطي إيحاء بأن مرتديها من رجال العصابات. والأسود وحده لديه أكثر من مؤشر على الموت والشر والغموض ما لم تكسر حدته بإضافة بعض الألوان الأخرى. فإذا ارتديت زيًّا أسود بالكامل فإن الإشارة المنبعثة من لغة جسدك تقول في الواقع: "احذر! لا تقترب مني؛ فأنت لا تعلم ما أنا بصدد فعله". هذا هو الجانب الغامض منه؛ ولكن على العكس من ذلك، فإن المرأة التي ترتدي ثيابًا سوداء بالكامل تعتبر أنيقة.

ستلاحظ أيضا عندما يكون ضباط الشرطة أو الحرس الوطني في موقف يكون عليهم فيه إخماد الشغب فإنهم سيرتدون زيًّا أسود بالكامل لأنه يوحي بالرهبة. يمكنك أن تتخيل إذا كانوا سيرتدون الوردي أو الأصفر؟ قد تكون هذه طريقة مختلفة لإخماد أعمال الشغب لأن الناس ساعتها سيغرقون في الضحك لدرجة أنهم لن يكونوا قادرين على القيام بأي شيء آخر. هنا يكمن الاختلاف بين الألوان والتأثير الذي يمكن أن تحمله في الواقع على المفاوضات أو على أي وضع آخر قد تجد نفسك فيه.

مقاومة الألوان المشتِّتة

في وقت سابق، ذكرت مثالين حول كيفية تجنب أن تتلاعب بنا الألوان

المشتتة: وهي أن تقرر النظر إلى خصمك لا إلى بزته الصفراء. سألت إيزابيل هومر إذا كان بالإمكان الانتقال إلى قاعة المؤتمرات المضاءة والخروج من المكتب ذي الجدران السوداء, وكان هذان المفاوضان واعيين تماما بتأثير الألوان على البيئة.

لقد وضعت هذا الفصل لمساعدتك على فهم ما تعنيه الألوان عادة؛ ولكن يمكنك عمدا استخراج دلالات الألوان وتعيين المعاني الخاصة بك وحدك. لنفترض أنك قلت لنفسك: "مهلا. انظر إلى هؤلاء الرجال في بزاتهم وأربطة عنقهم. أنا قررت أن أكون الشخص المتحدي الذي أود أن أكون عليه والسير ضد التيار من خلال ارتداء بزتي زاهية الألوان. لن أترك نفسي أنساق وراءهم مطلقًا". ولكن عليك أن تكون على بينة من المخاطر المرتبطة بالمدى الذي ستصل إليه بوضع نفسك خارج الحدود الطبيعية من خلال تفكيرك بمثل هذه الطريقة. ومع ذلك، يمكنك القيام بذلك للحفاظ على نفسك من أن تؤثر عليك الألوان أو افتراضات الناس حولها.

هناك سياسي كان في وقت سابق من ضيوف أحد برامج الواقع على التلفاز, وقد استخدم مكانته في جعل تابعيه يخبرون الناس بالطريقة المناسبة للتعامل معه، وأحيانا بما يجب عليهم ارتداؤه من ألوان قبل مقابلته. وكمثال على ذلك، كانوا يخبرون الناس قائلين: "لا تصافحوه؛ فهو لا يحب مصافحة الناس". وكان أول ما يفعله هذا السياسي حالما يدخل الشخص إلى بيئته هو مصافحته, فيفكر هذا الشخص على الفور: "مهلا، لقد قيل لي إنه لا يحب المصافحة". لقد استخدم السياسي هذه الإستراتيجية للتلاعب بالآخرين.

إذا كنت على علم بأن البيئة التي تتواجد فيها تحتوي على بعض القواعد فيما يتعلق بالألوان، فيمكنك اختيار ألا تؤثر فيك مثل هذه القواعد. على سبيل المثال، يمكن لإيزابيل أن تقول لنفسها: "أجد مكتب هومر مظلمًا؛ ولكنني سأنظر إليه باعتباره مريحًا وليس كئيبًا".

الخلاصة

ضع في اعتبارك دائما بيئة التفاوض التي ستتواجد فيها وكيف يتم النظر فيها إلى الألوان المختلفة. فكر في السبب وراء ضرورة ارتداء ألوان معينة في بيئة معينة. وأنا آمل أنني أكدت بما فيه الكفاية على السبب وراء أنه لا يتعين عليك أبدا اختيار الملابس عشوائيا من خزانتك قبل المفاوضات المهمة.

هل ترغب في إرسال إشارة توحي بالاستقلال وأنك لست ممن يتبعون الآخرين؟ إذا كان الأمر كذلك، فقد تفكر في ارتداء ألوان معاكسة تماما لنظام الألوان المتعارف عليه في هذه البيئة.

إن ألوان الملابس والغرفة ترسل رسائل تؤثر على عملية التفاوض. استخدم هذه المعلومة كي تتحكم في مظهرك وتراقب ملابس المفاوض الآخر في الوقت نفسه. فوعيك بدور الألوان يمكنك من إرسال رسائل متعمدة للآخرين عند الحاجة، وكذلك تمييز الرسائل التي يرسلها الآخرون لك.

عليك أن تعي الإشارات التي ترسلها الألوان وكيف تؤثر عليك من منظور لغة الجسد. إن فاعليتك كمفاوض تقوم جزئيا على الصورة التي تظهرها للآخرين وكيف تبدي قوتك, فكلما شعرت بأنك أفضل اعتمادا على الألوان التي ترتديها، فإنك على الأرجح ستنجح في عملية التفاوض التي ستخوضها.

الفصل الخامس

ألعاب العقل: فهم دور المشاعر وعلم النفس في المفاوضات

كان خوان مارتينيز في ورطة, فقد كان عليه دفع إيجار محطة الوقود التي كان يستأجرها؛ ولكن انخفاض سعر الغاز كان يؤثر على عمله؛ فمشروعه لم يكن يدر سوى هامش ربح بسيط للغاية. كان يصاب بالرعب بينما يشاهد أرباحه تنخفض باطراد. وكانت زوجة خوان تضغط عليه لشراء منزل في منطقة أكثر أمانا ولكنها أغلى تكلفة في الوقت نفسه. وبدون مدخرات، كان خوان يشعر بأنه بين فكي الرحى - مالك محطة الوقود، وزوجته. كان يشعر بأنه رجل فاشل وضعيف كلما أخبرته زوجته: "إذا كنت لا تستطيع كسب المزيد من المال من هذا العمل، فربما سأضطر إلى العمل بنفسي".

عندما هاتفه مالك محطة الوقود إنريكي حول تأخره في دفع الإيجار، شعر خوان بالخوف يتسلل إلى صوته بينما يقول له: "علينا أن نتحدث". ابتسم إنريكي بينما يسمع نبرة الخوف واضحة في صوت خوان، وفكر: "كيف يمكنني استخدام ذلك لصالحي؟".

إن الضغط المزدوج الذي مورس على خوان من قبل الزوجة والمالك جعله يفكر: "وها ذي هي مشكلة أخرى عليَّ التعامل معها!". كان خوان يشعر بالضغط جراء الجدال الذي خاضه مع زوجته. إن محاولة التفاوض تحت الضغط تعني أنك ستخاطر بعدم الانتباه إلى الإشارات غير اللفظية التي ستتوالى خلال المفاوضة. ما كان يجب أن يفعله خوان بدلا من ذلك هو أن يقول لإنريكي: "سأعاود محادثتك في وقت لاحق" كي يمنح نفسه بعض الوقت للتفكير في الوضع بدلا من التواصل معه وهو في هذه الحالة من الخوف.

عوضًا عن ذلك، استنتج إنريكي: "أنا من سيقود النقاش"، وكان محقًا. شعر إنريكي بخوف خوان، وبالتالي كان أكثر استعدادا للقيام بأمور قد تضر بموقفه التفاوضي. لقد خمن إنريكي: "إنني أتمتع هنا بالأفضلية عليه". كان يعلم أن بإمكانه الضغط عليه إذا اختار استخدام هذه الطريقة، وذلك باستخدام مخاوف خوان لجعله يستسلم.

المعوقات النفسية

يعد الخوف أحد أقوى المعوقات النفسية, ويمكن للغضب أن يعمل بالطريقة نفسها لمنع التفاوض. كلنا قد سمعنا التعبير: "لقد استشطت غضبًا"، والذي يعني أن الشخص فقد القدرة على تمييز المثير بدقة بسبب ضيق رؤيته, والاشمئزاز أيضا يعد معوقًا، كما ذكرتُ في الفصل الثاني: التعبيرات الدقيقة.

أما المفاجأة فيمكن أن تكون معوقًا أو معززًا نفسيًّا. إنها تؤثر على قدرتنا على التفاوض، ولكن كثيرًا من الناس لا يحبون المفاجآت. عندما نتفاجأ نمر بعملية تقييم تحدد ما إذا كانت المفاجأة مفيدة لنا أم لا, وبمجرد أن نحدد ما إذا كانت المفاجأة مفيدة أم ضارة ، فإننا بناء على ذلك نعتمد نهجًا للتصرف. قد تعطل المفاجأة قدرتنا على التفاوض بفاعلية.

تؤثر هذه المعوقات على قدرتك على التفاوض؛ حيث ستنظر إلى المفاوض الآخر بمنظور مختلف نتيجة الخوف مما قد يفعله بك في الواقع. إذا كنت غاضبا بسبب أفعاله، فقد تتفاعل معه بناء على شعورك هذا. قد تكون نيته مخالفة تماما لما تظن، ولكن بسبب الطريقة التي تصرفت بها معه فإنك تضعه في الحالة نفسها التي تكون عليها, وعندئذ تنحى المفاوضة منحى لا طائل منه. كن على دراية بتوجهك العقلي وكيف يتسبب ذلك في تأثرك بالمعوقات العقلية خلال عملية التفاوض.

نظرة قريبة على المشاعر

لقد رأيت المتحدثين يولون أهمية بالغة إلى عملية اندماج الجمهور في

الخطاب. فمن السهل الوقوع في فخ الرغبة المستميتة لجذب انتباه جماهيرهم: "ما الذي عليَّ القيام به للمشاركة في هذا العرض؟ سوف أخفض من أجري، ولن أصر على الحصول على ٥٠٪ من أجري مقدمًا، أو على دفعهم نفقات تنقلاتي. . . ."، وينتهي بهم المطاف إلى التخلي عن الكثير. إنهم يعانون معوقات نفسية يغذيها الخوف.

عليك أن تدرك ما تخشاه، ولماذا تخشاه، وإلى أي درجة يعد تقييمك له دقيقًا. تذكر ردود أفعالك في مواقف أخرى في الماضي شعرتَ خلالها بالخوف في أثناء عملية التفاوض. هل يتطابق الوضع الحالي مع السابق؟ كيف تعاملت خلال المفاوضة السابقة؟ ماذا تعلمت من هذا الموقف؟ كيف يمكنك تطبيق هذه المعلومات على مفاوضاتك الحالية؟ بمجرد إجراء هذه التقييمات، فإنك على الأقل ستعرف سبب هذا الخوف وكيفية التعامل معه.

قد يعمل ازدراؤك لخصمك بمثابة معوق نفسي، فحتى قبل الدخول في المفاوضة تجد نفسك تفكر: "أنا سألقن هذا الشخص درسًا لن ينساه؛ فقد تغلب عليَّ في المفاوضات الأخيرة. والآن حان الوقت للانتقام منه أو على الأقل إفهامه أنني لست أحمق كما كان يظن". سيجعلك الازدراء تتفاعل بطريقة مختلفة عما إذا كنت سليمًا من أية معوقات نفسية تؤثر على أسلوب تفاوضك.

يؤثر الحزن على قدرتك على التفاوض. قد تشعر بأنك محاصر أو مكتئب أو حزين كما شعر خوان بسبب مناقشته مع زوجته قبل التحدث إلى إنريكي، فالحزن يضعك في وضع غير ملائم بسبب تحول تركيزك على العاطفة التي تنتابك بدلًا من المفاوضة التي أنت بصددها.

فوائد معالجة المعوقات

عليك أن تعرف مصدر المعوقات، وكيف تحتاج إلى معالجتها قبل الدخول في المفاوضة، والفوائد التي يمكنك الحصول عليها عبر القيام بذلك. إذا كنت تركز على النتائج التي تسعى أنت أو المفاوض الآخر إلى تحقيقها، فإن أمرًا كهذا سيؤثر على ذهنك وطريقة تفكيرك. حدد ما قد تضطر إلى

معالجته من أجل إعطاء المفاوض الآخر ما يحتاج إليه لإشعاره بالاكتفاء، ما يجعله يمنحك ما تسعى إليه من المفاوضة. تؤدي المعوقات النفسية إلى تدهور عملية التفاوض سريعًا.

دخل ليام دونيلي معرض السيارات لشراء سيارة لوالدته, وعلى الرغم من بذله أقصى جهوده في التفاوض مع البائع موريس باس، إلا أنه لم ينجح في مسعاه. وبعد مغادرته للمعرض، اتصل به موريس في اليوم التالي: "عد إلينا رجاء". فاستنتج ليام أنهما تجاوزا العقبات التي واجهتهما في اليوم السابق، وأن المناقشة ستسير على نحو أكثر سلاسة عند عودته إلى المعرض. كانت هذه هي وجهة نظر ليام؛ فتخيل ما كان يفكر فيه قبل دخوله المعرض.

ولكن ليام تفاجأ عندما وصل إلى المعرض حيث وجد موريس يريد البدء في التفاوض مجددا ومن البداية. قال ليام: "لا، هذا لم يكن موقفنا بالأمس. لقد اعتقدت أننا توصلنا إلى اتفاق، وهذا هو سبب عودتي". تسببت الطريقة التي كان ليام يفكر فيها واكتشافه أنها خاطئة في انفجار غضبه, وبدأ يصيح شاكيًا من معاملة المعرض وموظفيه وأنه لن يشتري سيارة منهم أبدا. توقفت جميع الأنشطة في المعرض عندما استمع المتواجدون إلى صوت ليام؛ حيث إن فقدانه للسيطرة نبع من المعوقات التي كانت لديه. ولو فكر بتمعن حول الوضع كله، لأدرك من أين تنبع تلك المعوقات. إذا كان ليام قد استطاع السيطرة على مشاعره، فسيستطيع على الأرجح التفاوض على تلك الصفقة.

الاعتزاز بالذات والغرور باعتبارهما معوقين

لدينا جميعا صورة عمن نكون, وفي حين أننا نفترض أن الآخرين يروننا بطريقة معينة تتماشى مع معتقداتنا، إلا أن ذلك ليست هي الحال دائما. على سبيل المثال، قد يكون الخصم شخصًا شكاكًا يعتقد أن جميع الناس يكذبون للتلاعب بالصفقة. من الصعب جدًّا التفاوض مع مثل هذا الشخص. ففي نهاية المطاف، هو لا يشاطرني رأيي عن نفسي باعتباري شخصًا نزيهًا. انظر إلى هذا الأمر من زاوية مختلفة. لنفترض أنك لا ترى خصمك

مؤهلًا للتفاوض معك، أي أن مكانة هذا الشخص منخفضة للغاية بداخل المؤسسة. إنك لن تتفاوض مع هذا الشخص بالطريقة نفسها التي ستتفاوض بها مع أي شخص آخر.

دعنا كذلك نأخذ بعين الاعتبار حقيقة أنك تعتقد أن هذا الشخص يستهدف التغلب عليك. إن بدء التفاوض بطريقة التفكير هذه سيؤثر على الطريقة التي ستتفاعل بها مع ذلك الشخص, فلن تميل إلى أن تكون منفتحًا كما كنت، وستنغلق على ذاتك لاعتقادك أن خصمك قد يستغل هذا الانفتاح. وليس من المستبعد أنك ستكون حذرًا أو متشككًا بشأن العروض التي ستقدم على طاولة المفاوضات, فلكي تحمي نفسك، سوف تدقق بشدة في العروض تحسبا للمخاطر والفخاخ المحتملة. فأنت لا تثق بالخصم، والثقة ضرورية في المفاوضات.

إدراك الحالة النفسية

عندما نكون في موقف مُوتِّر أو بيئة مُوتِّرة، فإننا لا نعمل بالكفاءة نفسها التي نعمل بها بخلاف ذلك؛ حيث لا ننظر إلى الأمور من المنظور نفسه, فقد نغفل عن شيء يمكن أن يثبت أنه مفيد لنا ببساطة لأننا مشتتون بسبب الخوف والشك.

وفي الوقت نفسه، ننخرط على نحو أعمق في المفاوضة حتى إن كان في ذلك ضرر لنا, وبعناد نواصل التفاوض دون تركيز كامل. إن انشغالنا بالخوف قد يقودنا إلى رؤية مخاطر غير موجودة من الأساس، وإلى الشك، والمبالغة في رد الفعل، حيث نركز على السلبي بدلا من الإيجابي.

إذا لم تكن في حالة ذهنية مناسبة للتفاوض، فعليك بادئ ذي بدء أن تعي أن هذا ليس الوقت المناسب للتفاوض. إن المأزق الذي يضعك فيه التفاوض بطريقة التفكير هذه هو أنه يجعلك أكثر عرضة لتقديم تنازلات؛ حيث قد تقول شيئًا أو تفعل شيئًا لم تكن لتقوله أو تفعله لو كانت حالتك الذهنية مختلفة.

إن ما تفعله اليوم يؤثر على نتائج الغد, فاليوم قد تضع بذور السلبية

فتطرح ثمارها في المستقبل إن خضت عملية تفاوض مع هذا الفرد أو شركائه في وقت لاحق؛ فقد يتبين أنه قال شيئًا سلبيًّا عنك، أو عن الطريقة التي تتفاوض بها، أو عن شخصيتك، وهلم جرا.

على سبيل المثال، وبما أننا نتحدث عن طريقة التفكير الصحيحة، طلبت مني إحدى المنظمات إلقاء خطاب لديها. كنت أعرف أن الموظفة التي أتحدث معها كانت لها وظيفة محددة: وهي معرفة تكلفة ذلك. سألتها أسئلة مثل: "أخبريني بالضبط ما النتيجة التي تسعون إليها من جلبي لتقديم الخطاب؟". فأوضحت: "نريد شخصًا للحديث عن لغة الجسد". فعدت أسأل: "ما النتيجة التي تسعون إليها حقا؟، وأجابت: "أن يتعلم الناس كيفية قراءة لغة الجسد على نحو أفضل". فعدت أقول: "ما الذي ترغبون في أن يتعلمه هؤلاء الناس تحديدا؟"، فأجابت بصراحة: "لست متأكدة بالضبط". فاستمررت وقلت: "إلى متى تريدون أن يستمر العرض؟"، فأجابتني قائلة: "لست متأكدة".

سألتها: "هل يمكن أن تخبريني عن وظيفتكِ في المنظمة وكيف عرفتِ بأمري؟"، فقالت: "لقد أجريت بحثا، ووجدت معلومات عنك بصفتك خبيرًا في لغة الجسد، واتصلت بك". وبما أنني كنت لا أزال أبحث عن مزيد من المعلومات، سألتها قائلًا: "أهناك مسعى آخر لديكم من مشاركتي عموما؟"، فاعترفت: "أنا لست متأكدة في الواقع, فأنا بحاجة إلى معرفة تكلفة تقديمك هذا الخطاب".

جعلني ذلك أستاء قليلا: "أولًا وقبل كل شيء، إنها ليست تكلفة، بل استثمار". ثم سألتها عن عدد الحضور، فقالت ما بين مائتين وثلاثمائة وكلهم سماسرة عقارات. فقلت: "حسنا، ما بين مائتين وثلاثمائة شخص. إنها ليست تكلفة، بل استثمار لأن الدرجة التي سيصلون إليها في مهارة فك رموز لغة الجسد ستمكنهم من التفاوض على نحو أفضل. وبالمناسبة، إلى أي درجة تريدون أن يشمل العرض أساليب أو إستراتيجيات خاصة بالتفاوض؟". وكان ردها: "لا أعرف. أنا فقط بحاجة إلى معرفة التكلفة", وهكذا صرت أشعر بأننا ندور في حلقة مفرغة، وقلت:" لقد أخبرتكِ بأنه استثمار".

ولكنني عندما تمهلت قليلًا، أدركت مع من كنت أتعامل, فسألتها السؤال الذي نحتاج جميعا إلى معرفته عند التفاوض: "من المشاركون الآخرون في عملية صنع القرار؟ من الذين سوف ينتهي بهم الأمر باتخاذ القرار النهائي؟" فأجابتني: "المدير التنفيذي ونائب رئيس الحسابات".

وأعادت التأكيد على أنها مختصة بجمع البيانات لا غير. قلت لها: "لا أستطيع حقا أن أحدد مبلغ الاستثمار". لقد تعمدت استخدام مصطلح مبلغ الاستثمار لأنني لم أكن أريد أن ينظر إليَّ باعتباري سلعة؛ فأنا لست سلعة. وقد فعلت ذلك لجعل نفسي مميزًا. في المفاوضات عليك دائما أن تميز ما تقدمه وتوضح أنه يختلف عما يقدمه الآخرون, وبذلك تقوم باستبعاد الباقين ممن يقدمون النوع نفسه من الخدمات.

كانت عبارتها الختامية هي: "لا أفهم أي شيء مما قلتَ، لذا سأتوقف عن الحديث أفضل". فقلتُ: "حسنا، شكرا لكِ". ثم اتصلت بالمدير التنفيذي للمنظمة, وتركت رسالة بالبريد الصوتي تصف مؤهلاتي، وأن بإمكانه الاتصال بي إذا أراد.

بعد التفكير في سلوكي، اتصلت بالمساعدة مرة أخرى في اليوم التالي قائلا إنني أريد الاعتذار. إنني أولي اهتماما بالغًا إلى التواصل بكفاءة دائمة مع الناس. وأعتزم أن أوصل ذلك لأكبر عدد ممكن من الناس. لم يحدث ذلك بالأمس؛ ولذا اتصلت للاعتذار منكِ, فقالت: "شكرا جزيلا لك، يا جريج. ليس عليك أن تعتذر، فأنا كنت أحاول فقط جمع المعلومات، وهم حقا لم يمنحوني الكثير حتى أجيبك على النحو المطلوب". وبينما رحنا نتحادث، حصلت على معلومات إضافية (كنت أعرفها بالفعل)، ولكنني جعلت منها بذلك حليفًا لي داخل تلك المنظمة والتي آمل أن تقول بناء على ذلك: "لقد وصلت إليه، وبالمناسبة هذه هي المعلومات التي اكتسبتها منه".

دعونا نفكر في كيفية استخدام النفوذ في هذه الحالة. لقد ذكرت لها أنني هاتفت الرئيس التنفيذي. قلت لها: "لقد اتصلت به لأنني لست الوحيد الذي يعرف أن التدريب الذي أقوم به مفيد، فهو رأي السماسرة كذلك". بعد ذلك

سألتها عما إذا كانت تعرف بعض الأفراد البارزين في مجال العقارات. عندما أوضحت أنها لا تفعل، كنت أعرف أن قلة خبرتها في تلك النقطة تؤكد أن وظيفتها كانت مجرد جمع المعلومات, وبهذه الطريقة، منحتها أفكارًا جديدة حتى تكون أفضل استعدادًا إذا قررت جمع المزيد من المعلومات.

على الرغم من أنني كنت أساعدها، فإن تلك المساعدة يمكن أن تضرها لأنني أعطيتها أسماء أشخاص معينين للاتصال بهم؛ ولكنها على الأقل كانت تعرف أنني كنت أقوم بذلك دعمًا لها. وانتهيت تماما من المهمة التي كنت أود القيام بها وهي إيلاء المزيد من الانتباه إلى سلوكي وتغيير رأيها عني وعما حدث في البداية.

وسائل التفاوض

فكر في مقدار المعلومات التي يتم نقلها من خلال لغة الجسد ونبرات الصوت. إذا قلت لك: "أنا أحبك"، فإنك ستستمع إلى نبرة صوتي, وإذا كتبت: "أنا أحبك"، فسينتابك شعور حول ما تعنيه تلك الكلمات، ولكن هذه الكلمات قد يكون لها تفسير مختلف بالنسبة لك عنها بالنسبة لي؛ فقد لا تشعرك بالحدة نفسها, فأنت تحظى ببعض التبصر عند سماعك صوت الخصم, فالتحدث إلى شخص يجلس في الغرفة نفسها معك يمنحك معلومات تفوق تلك التي تحظى بها عند الحديث على الهاتف. أما التفاوض عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل فهو يقدم المعلومات الأقل فائدة.

إن الوسيلة التي تتفاوض من خلالها تؤثر تأثيرا كثيرًا على الكيفية التي يرى بها الآخرون رسالتك، ولكن عليك في بعض الأحيان استخدام وسائل مختلفة في التفاوض. كن بارعًا في استخدام الوسيلة حتى تعزز من إستراتيجياتك في التفاوض. على سبيل المثال، قد يكون من المفيد تقديم عرض مكتوب لضمان فهم خصمك لشروط الاتفاق, فهذا النوع من التفاوض يخلف انطباعا مختلفا عما لو كان الاتفاق شفهيًّا. قد تقدم عرضًا مبدئيًّا مكتوبًا، فيقول أحدهم: "مهلا، هذا يخالف ما فهمته واتفقنا عليه"؛ ولكنك ستشير إلى الورقة التي تحدد بدقة ما اتفقتم عليه.

الاتفاق المكتوب يعطيك منظورًا مختلفًا عند الحديث مع خصمك على الهاتف أو شخصيًّا. إذا أجاب بإرسال رسالة تقول: "هذا يخالف ما فهمته"، يمكنك توضيح التفاصيل كتابة أو عبر الهاتف أو شخصيًّا. ضع في اعتبارك الوسيلة التي ستستخدمها للتواصل عند التفاوض. إذا كنت ترغب في التقاط الإشارات غير اللفظية، فقم بذلك عن طريق التواصل عبر الهاتف أو شخصيا.

تمكنك لغة الجسد من التقاط الفروق الدقيقة في التعبيرات التي يستخدمها الناس لنقل مشاعرهم على أساس النبرة، والكلمات المستخدمة، ومدى الحماس، فذلك لن يظهر عبر الكتابة, وعليك أن تعي الوسيلة التي سوف تمنحك الفائدة الكبرى اعتمادا على البيئة التي تتواجد فيها وما تحاول تحقيقه من هذا التواصل.

على سبيل المثال، اتصل المحامي كيرك وود بالخبيرة الهندسية لوريين نوتينج، وطلب منها أن تنهي تقريرًا معينًا في غضون ثمانية أيام. كانت لوريين تعمل لدى محامين آخرين في شركته، لكنها لم تتعامل معه من قبل, ولقد ناقش كيرك المشروع، والتزاماته، وما يريده بالضبط. ودونت لوريين ملاحظاتها في أثناء المحادثة. وفي غضون ثمانية أيام انتهت من المشروع، وأرسلت فاتورة تشتمل على ساعات العمل الإضافية؛ فطبقا للاتفاق الذي أجرته لوريين حول أجرها، فإنه نظرًا للتوقيت الذي طلب منها فيه إنهاء التقرير فإن عملها يعتبر مهمة عاجلة.

اعترض كيرك على الفاتورة مدعيا أنه لم يطلب أن يتم العمل باعتباره مهمة عاجلة, وأشارت لوريين إلى أنه وقع اتفاق أتعاب حددت بموجبه أن العمل سيكون مهمة عاجلة وأن عليه دفع معدل الأجر للمهام العاجلة. عندما قدمت لوريين صورة من ورقة الملاحظات التي دونتها خلال الاتفاق، وكانت قدأوضحت أن موعد الاستحقاق بعد ثمانية أيام من المكالمة الهاتفية، توقف كيرك عن المجادلة بشأن أجر المهمة المستعجلة.

ادعى كيرك كذلك أنه طلب من لوريين أن تعمل وفق الحد الأدنى للمشروع لا تقديم هذا التقرير المفصل. لم يكن لدى لوريين أي شيء

كتابي من المحامي أو حتى ملاحظات تؤكد ما يدعيه, ولم تتذكر أنه طلب منها ذلك. هناك مثل صيني يقول: "الحبر الباهت لا يزال أفضل من الذاكرة الحديدية". وفي هذه الحالة، فإن وجود ورقة تؤكد على ما يقوله كيرك كانت ستساعدها كثيرًا في المفاوضة. لو كان لوريين وكيرك يتفاوضان باستخدام وسيلة كتابية، لحظيان بسجل يوضح طلبات كيرك. وكان سيصعب عليه كثيرًا أن يتهرب من التزاماته استنادا إلى ما كتبه.

الناس حقًّا ينسون بعض الأمور أحيانًا, فكل واحد منهم لديه منظوره الخاص، وأحيانا مزيج بين فكرتين مختلفتين جاءتا من مصدرين مختلفين, وكلما فكروا في موقف ما، أصبحوا أكثر اعتمادًا على فكرتهم الخاصة عن الواقع، وبالتالي فهم لا يكذبون في حقيقة الأمر. فمن وجهة نظرهم، هذا بالضبط ما حدث. وهذا أمر من الصعب التعامل معه لأن الخصم تكون لديه وجهة نظر مختلفة عما قيل، أو سُمع، أو طُلب.

لقد منحت لوريين كيرك بالضبط ما اعتقدت أنه يريده ويحتاج إليه؛ ولكن بسبب أن الاتفاق لم يكن كتابيًّا، أخطأ كل من لوريين وكيرك في ظنهما أنهما كانا متفقين حول ما كان كيرك يريده. في الواقع، كان ذلك أبعد ما يكون عن الحقيقة.

لنفترض أن خلطًا كهذا حدث بين صديقين, فمن شأن قوة العلاقة أن تشجع كليهما على التوصل إلى حل، حيث تحافظ قيمة الصداقة على علاقتهما سليمة. أما كيرك ولوريين فلم يكن لدى أي منهما دافع جوهري حقيقي للحفاظ على سلامة علاقتهما. كان وضع لوريين أسوأ من كيرك لأن خياراتها كانت محدودة؛ فقد سلمت تقريرها بالفعل. يمكنها تخفيض السعر؛ ويمكنها أن تطلب منه دفع المبلغ الذي يراه عادلًا, كما يمكنها إلغاء فاتورتها وإعلان أنها لن تعمل مع كيرك أو شركته مجددا على الإطلاق. المغزى هنا هو أن لوريين لن تكافأ على عملها بالمبلغ الذي كان ينبغي أن تحصل عليه لمجرد أن الاتفاق لم يكن كتابيًّا. في نهاية المطاف دفع كيرك ما يعادل ثلثي ما كان تستحقه لوريين تقريبًا.

تجنب النزاعات الناجمة عن ضعف الذاكرة

إليكم ما كان ينبغي أن يحدث بين كيرك ولوريين. إنه درس مفيد للمفاوضين: عليك دائما التأكد من اتفاق الطرفين على بنود المفاوضة. كان على لوريين إعطاء كيرك ملاحظاتها قبل أن تبدأ العمل، قائلة: "هذا ما فهمته. يرجى منحي تصديقك عليها". فتأكيد كيرك على الخطة كان سيجنِّب لوريين الوضع الذي وجدت نفسها فيه.

لم تتوقع لوريين أن تواجه مشكلة في التذكر لدى كيرك؛ فكونها قد تعاملت بنجاح مع محامين آخرين بالشركة نفسها لا يعني أن كيرك سيكون مثلهم. عليك أن تنتبه لحالتك الذهنية وطريقة تفكيرك" كلما خضت عملية تفاوض. لو كانت لوريين قد فكرت: "لقد عملت لدى هذه الشركة ولكن ليس لدى هذا المحامي"، كانت ستدرك أنها تتفاوض مع شخص مختلف. يمكنك استخدام إستراتيجيات محددة مع أحد الأشخاص، ولكنك ستحصل على نتيجة مختلفة عند تكرارها بحذافيرها مع شخص آخر. أي مفاوضات تختلف عن الأخرى, وهذا ينطبق أيضًا عند التفاوض مع الشخص نفسه، وذلك تبعا لمنظور هذا الشخص والمعوقات النفسية التي أصابته بسبب تلك المفاوضات.

الرسائل الخفية

إننا نرسل رسائل خفية للآخرين طوال اليوم, وهي تظهر في الطريقة التي نسير بها، والملابس التي نرتديها، والممتلكات التي نحظى بها، والسيارات التي نقودها. يمكنك إرسال رسالة خفية إلى المفاوض الآخر فقط من خلال الطريقة التي تسير بها في الغرفة. هل توحي بالثقة أم الرهبة؟ ما الرسائل التي ترسلها عبر إيماءاتك؟ هل تتحرك يداك بطريقة عشوائية، أم أنك تؤكد على ما تقوله بإشارة إصبعك أو غلق قبضتك؟ كل هذه الأفعال تبعث برسائل خفية.

يعزز الاستخدام الفعال للرسائل الخفية من عملية التفاوض التي تخوضها. هل تذكر رد فعل ليام دونيلي في معرض السيارات. من الأمور التي أدرك أنه كان بإمكانه القيام بها بالإضافة إلى تغيير سلوكه هو إرسال رسائل خفية إلى موريس. كان بإمكان ليام أن يقول: "عندما سأعود

سنصل إلى اتفاق مرضٍ, وهذه هي شروط الصفقة".

إن الرسالة الخفية هنا هي: "سنصل إلى اتفاق مرضٍ". كان بإمكان ليام اختبار هذا الافتراض. لو كان ليام قد استخدم أسلوب الرسائل الخفية عبر إعلام موريس بأنهما سيتوصلان إلى صفقة ناجحة، كان سيتمكن من معرفة وجهة نظر موريس بشأن هذا الأمر؛ فالكلمتان المحفزتان: "صفقة ناجحة"، كانتا ستجعلان موريس يحدد معالم الاتفاق الذي يود الوصول إليه.

قد يتخذ المفاوض موقفًا متشددًا بقوله: "إذا لم نتمكن من التوصل إلى اتفاق بهذه الطريقة، فليست هناك حاجة للتفاوض". وبدلا من ذلك، قُد المفاوضات بقولك: "أعرف أننا نستطيع التوصل إلى اتفاق ناجح". ثم اذكر معنى الاتفاق الناجح بالنسبة لك, وأتبع ذلك بسؤال: "هل توافق على ما قلت؟". ستتيح لك استجابة الخصم فرصة لطرح أسئلة للمتابعة؛ حيث يسمح لك هذا الأسلوب بإرسال رسائل خفية ويغنيك عن أن تصرح مباشرة: "هذا هو ما أريد القيام به".

دعنا نتحدث عن الرسائل الخفية من منظور مختلف؛ حيث يمكن استخدام الرسائل الخفية لوضع توقعات من منظور إيجابي أو سلبي. لنفترض أنك تتفاوض مع شخص يحتاج فعلا إلى الصفقة، وتقول: "إذا لم تتم هذه الصفقة، أنا أعلم أنه سيكون هناك ثمن باهظ مقابل ذلك". والرسالة الخفية هنا هي: "إذا لم تتم هذه الصفقة فأنت من سيعاني". إنها رسالة خفية، ولكنك لا تريد وضع خصمك بالضرورة في مأزق بإعلامه أنك تعرف مدى حاجته إلى الصفقة والتي تفوق حاجتك بكثير.

هذا النوع من الرسائل الخفية يسمح لخصمك بإنقاذ ماء وجهه. لا تضع شخصًا في موقف تفاوضي لا يستطيع فيه حفظ ماء وجهه، ذلك لأنه سيستخدم إستراتيجيات يحاول بها الحفاظ على سمعته، حتى إن كان ذلك بطرق غير عقلانية.

الذكاء العاطفي

يعني الذكاء العاطفي أن تكون مدركًا تماما ردود أفعالك في الحالات التي قد تؤدي إلى إثارة ردود أفعال معينة سواء لديك أو لدى خصمك, ويمكن أن يشمل كذلك الطرق التي تتعامل بها في بيئة المفاوضة تبعا للمكانة التي تحاول إظهارها. هل تريد أن ينظر إليك باعتبارك شخصًا متساهلًا أم صعب المراس؟

عندما يتعلق الأمر بالذكاء العاطفي، فعليك أن تفهم الدور الذي ترغب في اتخاذه، وكذلك توقع الدور الذي سيعتمده المفاوض الآخر. فكر في كيفية التفاعل مع خصمك بحيث تتمكن من استخدام المحفزات على نحو فعال للوصول إلى النتائج التي ترغب فيها. عندما تكون فعالًا في السيطرة على مشاعرك وخصمك، ستصبح مفاوضًا أكثر نجاحًا.

آثار الخوف على الذكاء العاطفي

بدأت هذا الفصل بوصف حالة خوان ومحادثته مع إنريكي. إنه الخوف الذي كان خوان يعانيه بسبب زوجته والمالك الذي يضغط عليه. يعوق الخوف الذكاء العاطفي لأنه يعوق قدرتنا على التفكير على نحو سليم. إننا نفقد قدرتنا على تقييم الحقائق التي نواجهها بصورة عقلانية. يزيد الخوف من التوتر ويضعف من الأداء.

إن إخافة خصمك قد تعمل لصالحك. يمكننا إضافة هذا التكنيك إلى إستراتيجيات التلاعب مع المفاوض الآخر ووضعه في موقف يخيل إليه فيه أن الامتيازات التي تطلبها لنفسك ستفيده هو أيضًا. على سبيل المثال، يمكنك التحدث عما سيخسره إذا لم يوافق على الصفقة؛ حيث يحفزه الخوف من الخسارة على القيام بما ترى أن عليه فعله لأنك أوحيت له أنه في مصلحته القصوى.

عندما يتعلق الأمر بالخوف والذكاء العاطفي، عليك أن تعي تماما كيف يؤثر الخوف على قدرتك ليس فقط من منظور التفاوض بكفاءة باستخدام الذكاء العاطفي، بل وكيف يمكنك كذلك استخدام عامل الخوف ضد المفاوض الآخر. استخدم الخوف لمساعدته على تقديم أفضل أداء.

شعر خوان بالخوف يسري في جسده بمجرد سماعه صوت إنريكي, وبعلمه هذا كان يمكن لخوان - بدلا من الكشف عن خوفه - أن يرجئ المكالمة عوضًا عن الطريقة التي تعامل بها مع الموقف. كان بإمكان خوان أن يسأل: "لماذا أشعر بالخوف الشديد؟ ماذا يمكنني أن أفعل للحد من توتري؟". فالتوتر قد يدمر المفاوضة, فهو يجعلك أقل إدراكًا للتعبيرات الدقيقة، والخيارات المتاحة أمامك، والإستراتيجيات التي عليك استخدامها. سرق الإجهاد من خوان قدرته على التفاوض الفعال، فهو كان بحاجة إلى مهلة لاستعادة رباطة جأشه. لو كان خوان قد أرجأ المحادثة، كان قد اكتسب مزيدًا من الوقت للتفكير في سلوك إنريكي وما الذي كان عليه القيام به لتهدئته: "نعم، لقد تأخرت في دفع الإيجار. ما الذي أستطيع تقديمه لأرضيك؟".

وهناك شيء آخر كان بإمكان خوان القيام به, فلقد كان يمكن أن يدرك أنه يشعر بالتوتر جراء زوجته والمالك. فالقول أسهل من الفعل في حالة أن تقول: "أنا أجلب إلى المحادثة التوتر الذي أشعر به بسبب هذا الوضع". وكلما تراكمت الضغوط وتزامنت وجلبتها إلى مفاوضات أخرى قل احتمال أن تتفاوض بكفاءة, وستخاطر لا محالة بتقديم تنازلات.

انظر إلى المفاوضات من المنظور الإيجابي بقدر الإمكان, وتعلم من نتائجها بدلا من تعنيف نفسك بقولك أشياء على غرار: "لقد كنتُ غبيًّا للغاية". بدلا من ذلك، وجه انتباهك إلى الجوانب الإيجابية من تجاربك؛ فطبقا للذكاء العاطفي أنت بذلك تعزز دفاعاتك للمفاوضات القادمة.

ليس هناك ما يعرف بالفشل, بل هناك نتائج غير متوقعة وحسب. كثيرا ما أقول أنا لا أفشل, فيسألونني: "ماذا تقصد؟"، وأجيب: "أنا لا أفشل أبدا مهما كانت النتيجة، لأنني أستخلص المنافع الكامنة في الموقف معتبرا إياه تجربة أتعلم منها لتحسين أدائي في المفاوضات المستقبلية". فالإيجابية تدعم قدراتك على التفاوض, بينما تعوق الشكوى والسلوك السلبي الأداء ويجتذبان إليك المزيد من السلبية.

عوامل النجاح

احصل على قدر مناسب من الراحة قبل البدء في التفاوض, فعندما تكون متعبا قد ترتكب أخطاء لا ترتكبها في العادة.

إن قدرتك على التفاوض على أعلى المستويات تعتمد كذلك على ما تتناوله من غذاء, فالأطعمة والمشروبات تعطيك مستويات مختلفة من الطاقة؛ فالمستويات العالية من الكافيين قد تجعلك متهيجًا, بينما قد يجعلك الإفراط في الطعام قبل المفاوضة أكثر بطئًا وأقل مرونة عند التفاوض.

عوامل النجاح النفسية

فكر في كيفية استخدامك للذكاء العاطفي بحيث تحدد المثيرات التي عليك استخدامها لاستفزاز خصمك, وتوقع كذلك أيها سيتم استخدامه ضدك حتى تنشط مسببات الانفعال التي سأشرحها في الفصل التالي. إن مسببات الانفعال تجعلك تستجيب بطريقة معينة لرسائل أو حالات معينة.

ماذا يمكن أن يحدث بينما تمر بجميع مراحل عملية التفاوض؟ في مرحلة التخطيط، أعد نفسك لكل السيناريوهات المحتملة. تخيل المفاوضة تتعقد وتصعُب, واطلب من أحدهم مساعدتك من خلال لعب الأدوار، بحيث يتولى دور المفاوض الآخر واضعا كليكما في موقف سلبي يحتمل أن يحدث لك في المفاوضة الحقيقية. قم بتحديد إستراتيجيتك، ثم تبادل الأدوار. كن أنت الشخص السلبي الذي ستتفاوض معه، وسترى جوانب أخرى تتيح أمامك طرقًا مختلفة تمكنك من المناورة قبل التفاوض الفعلي مع هذا الشخص.

من خلال تنفيذ سيناريو لعب الأدوار الذي وصفته للتو، ستكون أيضا أكثر استعدادًا لتغيير الإجراءات التي قد تتخذها إذا وجدت نفسك في موقف كهذا, فأنت بالفعل خضت هذا الموقف في خيالك، وصرت مستعدا نفسيا له؛ فلن تؤخذ على غرة؛ فهناك إجراءات فكرت فيها ويمكنك وضعها موضع التنفيذ، مستخدما مبادئ علم النفس في جعلك مفاوضًا أفضل بكثير.

استخدام الرسائل الخفية عند الوصول إلى طريق مسدود

لقد وصفت في وقت سابق كيفية استخدام الرسائل الخفية في تقديم اقتراحات ضمنية مثل: "عندما نكمل هذه المفاوضات الناجحة سيسعد كلانا بالنتيجة". الرسائل الخفية فعالة أيضا عند الوصول إلى طريق مسدود، عندما تظنان أنه لم يعد هناك من طريق يمكن سلكه. ما أعنيه هو أن وصولكما إلى هذا الطريق المسدود اليوم لا يعني أن الوضع سيظل كذلك غدا, مادمتما تبقيان الباب مفتوحا يمكنكما الاستمرار في التفاوض. احذر من أن تغلقه تمامًا أو تضع هذا الشخص في مأزق بقولك: " إما أن تقبل أو ترفض!".

وعوضًا عن ذلك، استخدم رسالة خفية مثل: "يبدو أننا الآن لن نكون قادرين على التوصل إلى اتفاق مناسب. ماذا لو أرجأنا هذا للغد، أو الأسبوع المقبل، أو إلى موعد آخر لنكتشف ما إذا كان يمكننا الوصول إلى نتيجة أفضل خلال ذلك الوقت؟". إن العبارة الضمنية "في الوقت الراهن" تعني أن الأمر لحظي لا أكثر، وليس من الضروري أن يبقى هكذا إلى الأبد.

حتى الآن قدمت لكم طريقة استخدام الرسائل الخفية مع المفاوض الآخر, وعندما تعلم المزيد عن الرسائل الخفية، ستتمكن من اكتشاف متى يستخدمها المفاوض الآخر ضدك. خلال مرحلة التخطيط، حاول أن تفكر في كل ما قد يحدث في المفاوضة, والتفكير في نوع الرسائل الخفية التي قد يستخدمها المفاوضون الآخرون ضدك يعد جزءًا من هذه المرحلة. ما نوع المعلومات التي لديهم عنك والتي يستخدمونها في صياغة رسائلهم الخفية؟ ما مسببات انفعالك وكيف يمكن للخصم إثارتها من خلال استخدام الرسائل الخفية؟

على سبيل المثال، عندما كنت طفلا، كان الأطفال الآخرون يتفوهون بتعليقات مسيئة عن أمهات الخصوم, وأحيانا قد يبعث الطفل هذه الرسالة الخفية ليتعلل بها في التعارك مع طفل آخر والذي لم يكن ذكيا بما يكفي حتى يفهم ما يحدث من حوله. ولو كان الطفل ذكيا بما فيه الكفاية وفهم الرسالة الخفية التي يستخدمها الآخر، كان يمكن أن يستنكر الإهانة ثم

يمضي بعيدا. إنها إحدى الطرق التي يمكنك من خلالها مقاومة الرسائل الخفية التي تستخدم ضدك.

عليك أن تعي نوع الرسالة الخفية وكذلك الطريقة التي تستخدم بها. أعد نفسك لها، ولا تجعلها تتلاعب بك. لا تمنح خصمك الرد الذي يسعى إليه إلا إذا كان ذلك الرد في صالحك, ثم راقب ما سيفعله بناء على ردك. إذا أدرك أن تلك الرسالة الخفية لم تنجح معك، فالأغلب أنه سيحاول إرسال رسالة أخرى. ترقب هذه الخطة ولاحظ ما سيفعله إذا لم تصدر عنك ردود الفعل بالطريقة التي يتوقعها منك. هذا التكنيك يساعدك على مقاومة رسائله الخفية.

قد تؤخذ على حين غرة نتيجة استخدام خصمك رسالة خفية ضدك. فكن مستعدًّا قدر الإمكان وذلك بأن تحظى بقدر مناسب من الراحة، والطعام، والتمارين.

أتذكر سماعي قصة حول امرأة مسنة كانت المدعية في قضية إصابة بدنية, فخلال إفادتها راح المحامي يداهنها، مقتربًا منها بينما يوجه أسئلته لها، باذلا كل ما بوسعه لإثارة إعجابها. وأخيرا، أومأ برأسه بإشارة "نعم" أمامها، وسألها: "أنتِ لا تتذكرين حقا ما وقع في هذا الحادث، أليس كذلك؟", فوجدت نفسها تحاكي لغة جسده، موافقة على كلامه فيما معناه: "نعم". كانت مقتنعة تماما بأنه كان رجلا رائعا، غافلة عن حقيقة أن شهادتها تسببت للتو في الإضرار بقضيتها. في نهاية الإفادة، توجهت إلى المحامي الذي يمثلها، وسألت: "لماذا لا يمكنك أن تكون لطيفًا مثله؟". بعد تلك التجربة، حذر محاميها جميع موكليه حول الرسائل الخفية التي سيواجهونها في غرفة تقديم الإفادة.

عندما تكون مفاوضًا مستعدًّا، ستدرك أن الخصم يحاول استثارة انفعالك. ولكنك ستتمتع بالحنكة الكافية بحيث تفكر: "لا أستطيع القيام بذلك. لا بد أن أحتاط لإستراتيجياته". على سبيل المثال، قد يقول خصمك:" أعلم أنك تريد إبرام هذه الصفقة اليوم, وأنه أمر مهم بالنسبة لك". وقد تجيب:" كلا، لديَّ كل الوقت الذي أحتاج إليه للوصول إلى نتيجة مرضية؛ لست في

عجلة من أمري". وبذلك تأخذ خصمك على غرة من خلال ردة فعلك التي تأتي بعكس ما يتوقع.

إغراء الإضافات التكميلية

استفد من إغراء الإضافات التكميلية بحيث تتمكن من الوصول إلى اتفاق مرض. وإليك طريقة القيام بذلك. لنفترض أن لديك عرضًا يعجب المفاوض الآخر، لكنه لا يعجبه بما فيه الكفاية للوصول إلى اتفاق نهائي معك, فيقول شيئا على غرار: "إذا أضفت هذه المميزات فإنه يمكنني إبرام الصفقة". فتجد نفسك تفكر: "كلا، فبإضافة هذه المميزات ستفقد الصفقة جاذبيتها بالنسبة لي؛ لكن يمكنني تقديم شيء آخر أجد نفسي مستعدًّا للتخلي عنه".

فهم دوافعك

ربما تكون قد سمعت التعبير: " قبل كل شيء, كن صادقا مع نفسك". عليك أن تفهم نفسك وقيمك كذلك، وأن تعرف لماذا تفعل ما تفعله، ومدى تأثير الآخرين عليك. وضع في اعتبارك كيفية التأثير على الآخرين.

- **ما الذي تريده من الآخرين؟**
- **لماذا تتواصل مع أشخاص بعينهم بينما لا تتواصل مع آخرين؟**
- **ما الذي تسعى إليه نتيجة لذلك؟**

وكلما فهمت العوامل التي تحفزك وتلك التي تثبطك كانت تفاعلاتك أكثر فاعلية, وأول ما يجب على المفاوض التفكير فيه عند التفاوض هو: "كيف سأتحكم في نفسي خلال هذه المفاوضة؟".

الخلاصة

يجب أن تضع في اعتبارك حقيقة وجود ألعاب العقل. لا تنزعج عندما يحاول خصمك وضعك في موقف معين لصالحه, فهي عملية تفاوض في

نهاية المطاف, والجميع يذهبون للتفاوض معتقدين أنهم سيبلون بلاء حسنا. افهم أن خصمك يحاول أن تفعل الشيء نفسه الذي تحاول القيام به.

ابحث عن أرضية مشتركة لبناء الثقة فيما بينكما. فكر فيما سيحدث إذا تصدعت هذه الثقة, وكن على استعداد للتعامل مع ذلك أيضا. هل تعتذر كي تظهر أنك جدير بالثقة؟ إذا كان الأمر كذلك، فإن هذا الاعتذار يصبح جزءًا من العملية التي تشارك فيها. ضع في اعتبارك دوما أن الخوف يلعب دورا كبيرا في عملية التفاوض. فإلى أي درجة يمكنك استخدامه للتأثير على المفاوضة؟

عليك أن تعي الانطباع الذي ترغب في تركه لدى الآخرين. هل تريد أن تترك لدى خصمك انطباعا بأنك شخص عملي لا يضيع وقته، أو شخص يمكن الوثوق به، أو شخص ودود؟ أو شخص يريد الأفضل لكليكما؟ ضع في اعتبارك الانطباع الذي تود تركه لدى الآخر بينما تغادر طاولة المفاوضات. وخلال القيام بذلك، العب دورك منذ بدء الدخول في المفاوضة وخلال انخراطك فيها.

الفصل السادس

المثيرات: اكتشاف مسببات الانفعال التي تستفز المشاعر

اصطحب ألين كارتر خصمه تيرانس تيتلر في غرفة الطعام الخصوصية في قاعة الاجتماعات الخاصة بنادي السباق. وبينما كان النادل يعمل على خدمتهما، طلب منه ألين إحضار زجاجة مشروب فاخرة وقال: "لا تتردد في طلب أي شيء تريده يا تيرانس". وفي كل فرصة تسنح، كان ألين يظهر مدى الترف والبذخ الذي يعم الأجواء.

جاء تيرانس إلى الاجتماع بقصد شراء جواد ألين. كان عمل تيرانس يواجه بعض المشكلات، واعتقد أنه سيجذب المزيد من العملاء إذا كان يملك جوادًا. كان يعلم أنه عندما يصبح لديه جواد، سيكون موضع ترحيب في مجتمع محبي الخيول الاستثنائي, ومن المؤكد أن شركته ستتحسن أوضاعها عندما يصبح أحد أفراد هذا المجتمع.

في نهاية الوجبة، بدأ ألين وتيرانس في التفاوض على سعر الجواد, ولقد أظهر ألين بعض التعالي بينما يقول: "بالطبع تعلم يا تيرانس أن رعاية الجواد تنطوي على توفير الأعلاف، وتدريب الجواد، بالإضافة إلى الطبيب البيطري. فهل أنت متأكد من أنك مستعد لكل هذه النفقات؟". اعتدل تيرانس في جلسته، وأخذ نفسا عميقا، ثم قال:" بالطبع! لن تكون هناك مشكلة على الاطلاق". ثم قدم عرضًا لشراء الجواد فاق ما كان يستطيع تحمله، ولكن مع نبرة التحدي في صوت ألين، كيف كان بإمكانه أن يتراجع؟

سمات الشخصية

أظهر كل من تيرانس وألين سمات شائعة للشخصية؛ يُظهر الناس عموما سمات للشخصية تتراوح بين أربعة أنماط للشخصية. إن معرفتك بذلك تؤثر بشكل مباشر على الطريقة التي تتفاوض بها. وأنماط الشخصية الأربعة هي: المنسق، والمحقق، والقائد، والمتحدث.

المنسق هو شخص منظم، وعاطفي، ومبدع، ومتحمس. كما أنه شخص هادئ ومرن ويحب المرح.

أما المحقق فهو شخص انفعالي. وهو يعتمد على العقل أكثر من الحدس. كما يعتمد كثيرًا على مهاراته الإدراكية. يميل المحقق إلى أن تكون طريقة تفكيره إبداعية نوعًا ما, كما يميل لأن يكون كتومًا، ومنعزلا قليلًا، ودائم الاحتراس من الثقة بالآخرين.

القائد شخص اجتماعي، وساحر، ومليء بالحيوية، كما يشعر بالراحة في الغالب بصرف النظر عن الوضع الذي يجد نفسه فيه. وإن شعر بالانزعاج أحيانًا، فإنه يسعى جاهدًا للوصول إلى سبل لإراحته. هذا هو الشخص الذي ستجده يتواصل بسعادة في المواقف الاجتماعية، وهو يقوم بعملية التواصل تلك بسهولة بالغة. إنه شخص انبساطي ويشع جاذبية وفي الوقت نفسه يبدي إعجابه بالآخرين ويتكيف بسهولة في البيئات الجديدة. وهو قادر بسهولة على التأثير على الآخرين.

أما المتحدث فهو حلال المشاكل - إنه ذو دوافع ذاتية، وعطوفة، وشريفة، وعلى مستوى عال من النزاهة.

إنه يثابر على إنجاز المهام، ويهتم بالتفاصيل وبناء علاقات اجتماعية على شكل شبكات تواصل، وأيضًا يولي اهتمامه لأصحاب السلطة.

يمكن لأي شخص التنقل بين سمات الشخصية الأربع بناء على احتياجاته ووضعه. لقد أراد تيرانس شراء جواد ألين، وكان يُظهر نمط المتحدث. فقد أراد بناء صلات جديدة داخل مجتمع محبي الخيول. وكان دافعه هو تحسين عمله. كانت مفاوضته مع ألين نابعة من قراره بجعل ألين يبيعه الجواد، حيث إن الجواد في رأيه له تأثير إيجابي على نشاطه

التجاري عموما.

أما ألين فكان يظهر نمط القائد؛ فقد كان اجتماعيا؛ حيث إن حلبة السباق كانت عالمه. كان عليه أن يكون ساحرا ومليئا بالحيوية بحيث يشعر تيرانس بالراحة معه.

المثيرات

أظهر ألين نبرة تعالٍ خفيفة بينما يقول: "بالطبع تعلم يا تيرانس أن رعاية الجواد تنطوي على توفير الأعلاف، وتدريب الجواد، بالإضافة إلى الطبيب البيطري. فهل أنت متأكد من أنك مستعد لكل هذه النفقات؟". كان هذا السؤال بمثابة مثير هدفه استثارة ردة فعل من تيرانس. كان ألين يحاول البحث عن إيماءات لغة الجسد التي قد تكشف ما إذا كان تيرانس يشعر بالقلق بسبب قدر المال الذي يحتاج إلى إنفاقه على الجواد. أوضحت وضعية ألين أمرين: أولا شعور تيرانس ببعض القلق بينما يفكر: "كم سيكلفني ذلك؟"، وفي الوقت نفسه ـ طبقًا لمبادئ التفاوض ـ كان ألين يُعد تيرانس بحيث يتوقع أن شراء الجواد سيكلفه أكثر بكثير مما قد يكون على استعداد لإنفاقه. وكان التحدي الخفي هو: "هل أنت شجاع بما يكفي؟", (هذا التحدي خصوصا قد تسبب في اندفاع كثير من الناس نحو خوض جميع أنواع المخاطر، الذكية منها والحمقاء.) ومع ذلك، فإنها تعد طريقة ممتازة لاكتساب مكانة في بداية المفاوضة. من خلال مراقبة استجابة لغة جسد الخصم، يمكنك التكهن بما يدور في ذهنه بشأن الموقف الذي تحاول وضعه فيه.

هيأ ألين الموقف بحيث يتحدى فيه رجولة تيرانس وشجاعته؛ فقد اختار للمفاوضة بيئة راقية نظرًا لأنه فهم مدى توق تيرانس لتحسين أوضاعه. وحدد مكانته بحيث يجعل تيرانس يدفع مقابل الجواد مبلغا يفوق ما كان في خطته. تخيل المحادثة نفسها تدور في الإسطبل بحيث يحيط بهم روث الجواد.

الغرض من المثيرات

إن المثيرات هي وسيلة لاستثارة طريقة تفكير معينة لدى المفاوض الآخر بحيث يمكنك التلاعب به ووضعه في موقف يحقق لك المكاسب؛ لذلك تحتاج إلى فهم قيمة المثيرات وإلى أي درجة يمكنك استخدامها. استخدم ألين مثيرًا مع تيرانس يشدد به على مدى تكلفة امتلاك الجواد. وتحدى بذلك غرور تيرانس والصورة التي أراد إظهارها. أصبح التفاوض مسألة مبدأ لإنقاذ ماء وجهه.

عندما كنت لا أزال مراهقًا، كان صديقي يتحداني في أمور كثيرة. وكان هذا شيئًا مثيرًا بالنبة لي حتى أقول له: "أقبل تحديك". تستخدم المثيرات في الكثير من الحالات لاختبار الآخرين أو تغيير رؤيتهم حول طريقة قيامك بشيء أو بآخر.

المثيرات في مقابل مسببات الانفعال

إن الانفعالات هي عبارة عن حالات أرى أن أنسب تعريف لها هو كل ما يجعل المرء يفقد السيطرة، ما يجعلها خطيرة بالتبعية. وكمثال على ذلك، اعتدت الشعور بالحنق إذا حدث أن اعترض أحدهم الطريق أمامي بسيارته عندما كنت أصغر سنًّا. المثير هنا هو اعتراض السائق لطريقي، بينما الانفعال هو رد فعلي الغاضب.

لنفترض أنك تربيت على فكرة أنه من الوقاحة مقاطعة الآخرين في أثناء الحديث. تخيل نفسك تشارك في مفاوضة تضع فيها الكثير على المحك, وبسبب العقبات العديدة التي تواجهها يتزايد ضيقك باطراد, ثم تشعر بأن ضيقك يتحول إلى غضب، بينما يقاطع خصمك حديثك مرة بعد مرة, وأدى المثير هنا وهو مقاطعة حديثك إلى استثارة رد فعل انفعالي لديك.

في بعض الأحيان تؤدي المثيرات إلى استثارة انفعالك, وإليكم فائدة المثيرات ومسببات الانفعال: يمكنك استخدام المثيرات لمعالجة ما يسبب انفعال الشخص. وبهذه الطريقة تتمكن من معرفة كيف تسيطر على أفكاره. استخدم ألين محفزا خلال مناقشة تكلفة رعاية الجواد لإثارة انفعال تيرانس الذي كان يرغب في أن يحظى بالنجاح.

راقب مدى فاعلية المثيرات عبر قراءة لغة جسد خصمك. هل يفاوضك بينما يمسك بياقة قميصه؟ أنت الآن تعرف أن هناك مثيرًا ينجح في استثارته. راقب لغة جسد خصمك حتى تتفهم عقليته، وطريقة تفكيره، ودوافعه، والمثيرات التي تستفز انفعالاته. ويمكنك بعد ذلك استدعاء هذه المثيرات لاستثارة رد الفعل نفسه في وقت لاحق خلال المفاوضة.

المثيرات في المفاوضات

سخر ألين من تيرانس للتأكد من قبوله التحدي المتمثل في امتلاك الجواد. هناك مثيرات أخرى يمكن استخدامها في المفاوضات: وهي الخوف، والغضب، والرغبة في الراحة، والرغبة في أن تكون أهلًا للثقة، والرضا عن النفس، والخوف من الخسارة. هناك العديد من المثيرات وذلك بحسب نمط الشخصية التي تتعامل معها.

بمجرد أن تفهم دافع الشخص، ستعرف كيف تحول الوضع لصالحك، ونوع المثيرات ومسببات الانفعال التي عليك استخدامها.

لنفترض أن خصمك يقدر مبدأ الراحة, وكما ناقشنا في فصل سابق، يعنى الجهاز الحوفي بالشعور بالراحة المستمرة. يمكنك إزعاجه عن طريق استخدام مثيرات تستثير رغبة خصمك في الشعور بالراحة. يمكنك استخدام مثير لإبقائه في تلك الحالة من الانزعاج ما دام هذا يخدم غرضك. ثم اتركه يهرب من تلك البيئة إلى بيئة أكثر راحة بحيث يكون ذلك مكافأة له كلما قدم تنازلات. هل تذكر كيف ناقشتُ في الفصل الثالث استخدام درجة حرارة الغرفة في إشعار الخصم بالانزعاج؟

ضع في اعتبارك القوة التي يتمتع بها الاستعجال باعتباره مثيرًا. على سبيل المثال، كان كل من نورمان وفيفيان مهتميْن بشراء عقار. وقد بدأت حرب المزايدات بينهما. كان الوكيل العقاري يجلس بينهما، وقال: "أحتاج إلى قراركما بحلول الساعة الخامسة من مساء اليوم، فهناك شخص آخر قدم عرضًا لشراء هذا البيت؛ ولكن من غير المسموح لي به إخباركما بالمبلغ الذي عرضه، لذلك قدما أفضل عروضكما".

كان الاستعجال في هذه الحالة بمثابة المثير، ولكن فقط بالقدر الذي يعتقد المعارضان أنه كذلك. أتحدث هنا عن استخدام المثيرات، خاصة الاستعجال في هذه الحالة خصوصًا. فكر نورمان: "حسنا، دعنا نر ما سيحدث. أنا لن أتحرك. ولن أغير عرضي". أما فيفيان فقد رفعت عرضها، الذي قَبِله المالك. على الجهة الأخرى، خسر نورمان الصفقة وراح يفكر: "في المرة القادمة التي يظهر فيها هذا الوكيل العقاري الاستعجال (المثير)، يحسن بي أن أصدقه".

أما استخدام المثير الخطأ في الوقت الخطأ فإنه له عواقب. وكمثال على ذلك، في حالة نورمان وفيفيان، استُخدم مثيرا الاستعجال وضيق الوقت لحث كليهما على تقديم عرض أفضل. نجح المثير مع فيفيان، فرفعت من عرضها. بينما لم يصدق نورمان أن هناك ضرورة للاستعجال فلم يغير من عرضه. بالنسبة إلى فيفيان، استُخدم مثير الاستعجال في الوقت المناسب. أما بالنسبة إلى نورمان، فلأنه لم يصدق أن هناك مشتريا آخر، كان هذا هو المثير الخطأ في الوقت الخطأ.

كن دائما على بينة من الموقف الذي تستخدم فيه المثير. وخطط للطريقة التي ستستخدم بها المثيرات في مراحل محددة في أثناء التفاوض للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.

استخدام المثيرات مع أنماط الشخصيات المختلفة

تختلف الاستجابة للمثيرات باختلاف الشخصية. فلنتأمل الصفقة العقارية التي فازت بها فيفيان. فلقد كان نمط شخصيتها هو المنسق. وقد استجابت على نحو إيجابي لمثير الاستعجال. الأشخاص المنسقون متحمسون، ومبدعون، وهادئون، ومرنون في العادة. قد يؤثر مثير الاستعجال على الهدوء الذي يشعر به الشخص في العادة وفي أي بيئة. أرادت فيفيان امتلاك العقار حقا، وكانت تقلقها احتمالية خسارتها للصفقة. وبالتالي عدلت عرضها بسرعة لخوفها من تلك الخسارة, وكان مثير الاستعجال هو ما دفعها للتصرف.

تأمل الكيفية التي تكون عليها ردة فعل نمط شخصية المحقق تجاه الاستعجال. إنه شخص كتوم، منعزل، وانفعالي. كان نورمان من النمط المحقق. إنه بحاجة دائمًا الى معلومات ملموسة - إثبات أن العرض المقابل حقيقي بالفعل. استخدم وكيل العقارات المثير نفسه - الاستعجال - مع هذا الشخص. فكر نورمان: "هل يحاول الوكيل التلاعب بي؟ أتحدى أنه ليس هناك مشتر آخر. فلنر ما سيحدث". لم يكن لمثير الاستعجال أي تأثير عليه. لا بد أن تدرك أي المثيرات ستنجح مع أنماط الشخصية المختلفة، وكذلك الوقت المناسب لتطبيقها.

إن ما يستثير انفعال المنسق هو الإخلال بهدوئه, وهذا الشخص لن يشعر بالراحة في حالة الاستعجال التي تستثير انفعاله بوضعه فيها؛ فهو يهوى التواجد في بيئة هادئة. لنفترض أن شخصًا من نمط المنسق جلس أمامك. قد تلاحظ أن لغة جسده تكشف عن عدم ارتياحه: فرك يديه للتسرية عن نفسه، أو التململ، أو تحريك بعض الأشياء في الغرفة. إنه سيخبرك من خلال هذه الإجراءات عن مدى شعوره بالراحة. ودورك هنا هو جعل الشخص الآخر يشعر بالانزعاج بحيث تقوم فيما بعد بإراحته. إذا كنت أنت الوكيل العقاري، فستقول للطرف الآخر: "ستكونين أكثر راحة وتزيدين من فرصة حصولكِ على هذا العقار إذا قدمتِ الآن أفضل عروضكِ". وبذلك ستسيطر على خصمتك عبر الاستخدام الفعال والماهر لمسببات الانفعال والمثيرات؛ فهي ستوجهك بحيث تعرف بالضبط كيف تساعد خصمتك على تحقيق ما تريد.

كما أن فيفيان قائدة؛ ولذا عليك أن تظهر الكثير من الطاقة والحيوية لأنها البيئة المفضلة لهذا النمط. إنها تخمن الرسائل الخفية التي تبعث بها إليها بناء على مستوى الطاقة الذي تظهره. قد تقول: "يفترض بكِ الآن رفع عرضك إذا كنتِ ترغبين في حيازة هذا العقار" بدلًا من العبارة الأهدأ: "ربما يكون عليكِ تقديم عرضكِ إذا كنتِ تريدين حيازة هذا العقار حقا".

إنني أشدد على ذكر مستوى الطاقة حتى ألفت انتباهك إلى مثير مهم، وهو طريقتك في الحديث - أي وتيرته بالإضافة إلى نبرة صوتك. استخدمه في التعبير عن مستوى حيويتك والتواصل مع نمط الشخصية التي تتحدث

إليها. لا تستخدم مستوى الطاقة نفسه مع الشخص المحقق. تذكر أنه شخص كتوم، وبالتالي فإن ارتفاع مستوى الطاقة يخيفه. قد يتراجع خائفًا، ومتسائلًا: "ما الذي يحاول هذا الشخص أن يفعله حقا؟ لماذا يحاول استعجالي؟", فنمط شخصيته يجعله أكثر تشككا، وبالتالي فيجب ألا تستخدم مستوى عاليا من الطاقة في مثل هذه الحالة.

عندما تتحد أنماط الشخصية

اعتاد باري سامبلز وزوجته كيتلين استئجار سيارتهما من نفس التاجر لمدة تزيد على ٢٠ عاما. وكانا يسيران على نمط لا يتغير، وهو توقيع عقد إيجار مدته ثلاث سنوات ثم تسليم السيارة في نهاية تلك الفترة. بعد أن انتقلا خارج الولاية، وانتهاء مدة إيجار سيارتهما، ذهبا إلى تاجر في المدينة الجديدة التي صارا يعيشان فيها لتسليم السيارة المستأجرة والحصول على أخرى جديدة. بعد التوقيع على جميع الأوراق، قادت كيتلين السيارة الجديدة. ولكن بينما تقودها خارجًا عبست حين أدركت أن السيارة كانت تفتقر إلى ميزة مهمة من ميزات الأمان كانت تعتمد عليها لتجنب الاصطدامات. وفكرت: "كنت واثقة من طلب باري الحصول على سيارة بهذه الميزة". وعندما وصلت إلى المنزل اتصلت بالتاجر وقالت إنها تحتاج إلى استبدال السيارة بواحدة تتمتع بهذه الميزة. فرد بويد مكورميك، مدير معرض السيارات قائلًا: "لا أعتقد أن بإمكاني فعل ذلك. اسمحي لي بأن أتحقق". ثم هاتف كيتلين مرة أخرى وقال:" تحدثت إلى قسم الشئون المالية. وأخبروني بأنه بمجرد التوقيع على الأوراق، فإنكما التزمتما بأخذ تلك السيارة".

كانت كيتلين متحدثة، وحلالة مشاكل ولديها الكثير من العلاقات الاجتماعية. وبالتالي فهي لا تتقبل "الرفض". فاتصلت بقسم الشئون المالية، ووجدتهم لا علم لهم بمشكلتها. ثم تدخل باري، والذي كان محققًا - حيث كان يحذَر الوثوق بالمدير العام. اتصل باري بمقر مُصنِّعي السيارة والذي يقع في أمريكا الشمالية. بعد وصف تاريخه الطويل مع تأجير السيارات التي تصنعها الشركة، تلقى اعتذارًا عما حدث. بعدها اتصل باري

بالمدير، والذي كان ودودًا للغاية، ودعاه باسمه الأول، ولكنه كان لا يزال معترضًا على استبدال السيارة. حدثه باري عن الاتصالات التي أجراها وأنهى حديثه بقوله: "أنت تعرف أن زوجتي نشطة على مختلف وسائل التواصل الاجتماعي"، ثم توقف. صمت بويد للحظة، ثم قال: "يا سيد سامبلز، إننا سنقوم باستبدال السيارة. أرجو أن تخبر زوجتك بأن تعلن على وسائل التواصل الاجتماعي أننا فعلنا كل ما هو ضروري لتلبية احتياجاتكما". وحصل الزوجان على السيارة التي أراداها.

ما العوامل التي أسهمت في الوصول إلى هذه النتيجة؟ إن شخصية باري المحقق جعلته يجري أبحاثه ويستخدم التسلسل القيادي داخل شركة السيارات حتى وصل إلى قمته. لقد كان متشككا بشأن السبب الذي يرفض المدير لأجله استبدال السيارة. وبينما يستمع إلى المدير وهو يحاول تجاهل رغبته في الحصول على سيارة مختلفة، اكتشف أن بويد لا يريد استلام السيارة مرة أخرى لأنه لم يكن أمرا معتادا في صفقات استئجار السيارات بشكل عام. وصرح بويد بأنه لا يرغب في أن يضطر إلى استرجاع السيارة رغمًا عنه. استنتج باري أن قصة قسم الشئون المالية كانت غير حقيقية، ولكنه أخفى هذا الاستنتاج.

عندما واجه باري بويد بالمكالمات الهاتفية التي أجراها، أظهر أنه قام بأبحاثه وأخذ بويد على حين غرة. استخدم باري مثيرًا لاستثارة انفعال بويد والذي عنى به ضمنيا: " لقد كُشف أمرك". الأمر الذي ضغط عليه واستثار قلقه فراح يفكر: "كيف يمكنني إخراج نفسي من هذا الوضع؟ لا بد لي من إنقاذ ماء وجهي". ثم مارس باري عليه المزيد من الضغط بقوله: "إن زوجتي نشطة على مختلف وسائل التواصل الاجتماعي". وهو يعني بذلك: "إذا أصررت على هذه الصفقة غير العادلة، فسأشهر بما فعلته بي".

كان بويد شخصية منسقة، فقد كان منظمًا، ومحفزًا، وهادئًا في العادة. وقد أراد أن يحل المشكلة ويجعل باري يتوقف عن الشكوى حتى يستعيد هذا الهدوء. وفكر: "أنا في موقف خطير. كيف يمكنني الخروج منه بأكبر قدر من الأمان؟".

لاحظ أن بويد تحول من مناداة باري باسمه الأول إلى مناداته باسمه الأخير. ويشير هذا التحول إلى وصوله إلى مستوى مختلف من الاحترام لباري. فعندما يقوم شخص ما بإضفاء الطابع الرسمي على أي موقف فإنه يظهر الاحترام بطريقة غير لفظية. والأمر يشبه قليلًا مراقبة حدوث تغير في لغة الجسد. إذا حدث مصادفة أن كنت تنظر إلى بويد في أثناء حديثه مع باري على الهاتف، كنت ستراه يغير جلسته إلى وضعية أكثر استقامة، مظهرًا مزيدًا من الاهتمام؛ فشخصية المنسق بداخله أخافتها العاصفة التي ستتبع شكوى الزوجين على وسائل التواصل الاجتماعي.

هل هناك أية فائدة من القيام بمواجهة مباشرة مع بويد؟ كان بإمكان باري أن يقول: "لقد كذبتَ بشأن حديثك إلى قسم الشئون المالية". هذا الاتهام سيستثير انفعال بويد ويجعل الوضع مزعجًا بالنسبة له، فيقرر الموافقة على منح باري وكيتلين السيارة التي أراداها. ومع ذلك، وافق بويد على استبدال السيارة دون أن يكون في حاجة إلى اتهام باري له بالكذب. عرف باري أنه يحتاج إلى بويد في المستقبل، حيث كان يدير معرض السيارات الوحيد من نوعه في المدينة.

إذا أجريت هذه المناقشة وجهًا لوجه بدلا من الهاتف، كان بإمكان باري التوقف عن الحديث تاركًا بويد يتململ قلقًا إلى أن يستسلم في النهاية. ثم يبتسم باري عندئذ، وهي إشارة غير لفظية تعني ضمنيًّا: "شكرا على موافقتك على رؤية الأمر بطريقتي".

أظهر بويد شخصيته المنسقة عندما أصبح أكثر هدوءًا. وقد استخدم الإبداع والاجتهاد لتحديد السيارة التي أرادها الزوجان؛ فقد كان لديه دوافعه لحل هذه المشكلة. وكان يمكن للزوجين أن يطلبا منه تقديم المزيد من التنازلات نتيجة للإزعاج الذي واجهاه والمعاناة التي اضطرا إلى تحملها لحل المشكلة، والتي على الأرجح سيقبلها بويد مذعنًا؛ فهو إذا رفض، سيقوم الزوجان بإعادة الكرة مرة أخرى بجعل الوضع مزعجًا بالنسبة له. من خلال القيام بذلك، كانا سيستمران في تلك العملية حتى يقول: "سأمنحكما ما تريدان لإرضائكما".

على الرغم من أن بويد أعطى الزوجين "سامبلز" ما أرادا، فإن المفاوضة لم تنته بعد؛ فقد كان لا يزال غير راضٍ عن اضطراره لقبول السيارة الأصلية مرة أخرى. بعد أيام قليلة من الاتفاق على عملية المبادلة، قام باري بزيارة المعرض لاستلام السيارة الجديدة. فأخبره بويد: "إذا أنفقت مبلغ ١٥ دولارا شهريا فقط، فإنك خلال ست سنوات، ستتمكن من شراء هذه السيارة". كانت رغبة بويد هي تجنب الوقوع في الشرك واستلام تلك السيارة. لقد كان يفعل كل ما بوسعه لحماية موقفه. والزوجان "سامبلز" كانا يفعلان الشيء نفسه. تقصى باري حول دوافع بويد بقوله: "مهلا. في مصلحة من تفكر هنا - مصلحتنا أم مصلحتك؟ يبدو أن ذلك مجرد محاولة منك لتعديل الصفقة بحيث لا تحصل على هذه السيارة مجددًا؛ فكل ما يهمك هو التخلص من هذه السيارة. أنت لا تهتم برغبتنا على الإطلاق. فهل هذا هو ما يجب أن أستنتجه من هذه المناقشة، أنك غير مهتم بسلامتي أو ما أريده؟ هل هذه هي طريقتك في التعامل مع العملاء؟".

لاحظ كيف استخدم باري مثيرًا كي يُشعر بويد بالتوتر. راقب باري لغة جسد بويد. أولًا وضع بويد يديه على عينيه، ما يعني ضمنًا: "لا أريد رؤية هذا الموقف". ثم غطى أذنيه، ويعني بذلك: "لا أريد أن أسمع ما هو أكثر". بعدها مال برأسه، ما يعني: "أنا لن أواجه هذا الأمر على نحو مباشر". إذا كنت تحادث المفاوض الآخر على الهاتف، فاستمع إلى صوته حتى تكشف عن التغيرات التي قد تحدث لنبرة صوته؛ فذلك سيكسبك ميزة أن تعلم ما إذا كان المثير بدأ في استثارة انفعال خصمك. تخيل المفاوض الآخر وهو يقول لنفسه: "لقد أخطأت مجددًا. دعوني أر كيف يمكنني أن أعطيه كل ما يريد حتى أتمكن من الخروج من هذا الوضع غير المريح".

استخدم قوة الاستقصاء لمعرفة ما إذا كان المثير يستثير انفعالات من أمامك ويتسبب في إزعاجه, وبذلك ستحصل على المزيد في المفاوضات. استمر في الضغط لإزعاجه أكثر فأكثر. أتبع باري التهديد الضمني وهو: "إن زوجتي نشطة على مختلف وسائل التواصل الاجتماعي" بوقفة. فلم يكن عليه توضيح ما سيترتب على ذلك: "يمكنك معاملتي معاملة سيئة،

ولكن الكثيرين سيعرفون بذلك". فمقطع الفيديو الأشهر على يوتيوب لعام ٢٠١٠ "United Breaks Guitars" هو مثال على مدى قوة وسائل التواصل الاجتماعي، مع أكثر من ١٥.٥ مليون مشاهدة، والذي دون شك تسبب في الكثير من الحرج لشركة الطيران الأمريكية يونايتد إيرلاينز.

قبل الدخول في عملية التفاوض عليك أن تعلم دائما كيف تستخدم كلًّا من المثيرات ومسببات الانفعال. أجر بحثًا عن الشخص الذي ستقوم بتطبيق هذه الإستراتيجيات عليه بحيث تعرفه جيدا وتضع خطة وفقًا لذلك. توقع ما ستقوم به خلال المفاوضة، وكيف ستستخدم تلك العناصر في تنفيذ خطتك، وكيف ستناور عند مجابهة العقبات المحتملة. ضع في اعتبارك استخدام المثيرات ومسببات الانفعال قبل حتى الجلوس على طاولة المفاوضات.

تحديد نمط شخصية المفاوض الآخر

في وقت سابق من هذا الفصل حددت أنماط الشخصية الأربعة. كيف يمكنك التأكد من نوع شخصية المفاوض المعارض التي تتعامل معها عندما تتحدث إليه؟ يتنقل الناس طوال الوقت بين أنماط الشخصية المختلفة اعتمادا على ما يشعرون به، والموقف الذي هم فيه، ومستوى الراحة التي يختبرونها. يمكن للشخص المنسق أن يصبح محققًا، والمحقق قد يتحول إلى قائد، ويمكن أن يتحول القائد إلى متحدث. ومن الأمور التي يمكنك القيام بها هو التحقيق والاستقصاء لمعرفة السمات الغالبة على خصمك خلال مراحل المفاوضة المختلفة، ثم استخدام مثير أو أكثر لاستثارة أنماط الشخصية المختلفة التي يمر بها من أمامك.

لنفترض أنك قلت بنبرة مرحة في بداية المفاوضة: "إنها ستكون تجربة عظيمة اليوم. ألا تتفق معي؟". إن المنسق هو شخص هادئ وعاطفي وخلاق ومرن، ويحب المرح؛ ولذا فإنه سيتفق معك.

لنفترض أنك قلت الشيء نفسه بالنبرة نفسها للشخص الذي تشك في أنه محقق. هذا الشخص كتوم نوعًا, ومنعزل. إنه سيفكر: "ماذا تعني كل

هذه السعادة والبهجة؟ أحتاج إلى معرفة نيته وما يحاول القيام به قبل أن أتركه يتقرب مني". راقب لغة جسد المحقق وستجده عاقدًا ذراعيه ويقول بحذر: "بالتأكيد، سيكون الأمر ممتعًا". تذكر أن الجسد لا يكذب أبدا, وأولِ انتباهك للذراعين المنعقدتين والوضعية الدفاعية.

أما الشخص القائد فتوقع أن يكون أكثر تفاعلًا وانفتاحًا إزاء مثل هذا السؤال. أشعره بالراحة. أبرز الجوانب الاجتماعية للمناقشة التي تجريها معه، واعرض عليه فرصة إضافية للتواصل كمكافأة بعد إكمالكما عملية التفاوض.

راقب مهارة حل المشكلات لدى الشخص المتحدث. يهوى هذا الشخص حل المشكلات ويتمتع بمستوى عال من النزاهة. إذا حدث أن قلت شيئا خطأ في أثناء المفاوضة، فتوقع أن يقوم المتحدث بتصحيح هذا الخطأ، حتى لو أضر ذلك بموقفه.

استخدام لغة الجسد في استثارة المثيرات

كيف يمكنك استخدام نبرة صوتك وطريقة حديثك في تعزيز قدرتك على التفاوض بحيث تحقق النتائج التي تصبو إليها؟ دخلتُ ذات مرة إلى متجر وأردتُ غرضًا لم يعد معروضًا في التخفيضات (حيث إنها انتهت قبل يومين). قلت للبائع الذي يدعى داميان: "أريد هذا الغرض". فأجاب : "لا مشكلة يا سيدي". ثم قلت: " أريد شراءه بالسعر نفسه الذي كان عليه قبل بضعة أيام". أجاب داميان: "لقد انتهت التخفيضات يا سيدي". فقلت بينما أميل نحوه: "نعم، ولكنك لديك النفوذ لمنحي إياه بسعر التخفيضات، أليس كذلك؟".

إنني استخدمت لغة جسدي وأومأت رأسي بعلامة الإيجاب، في محاولة مني لجعل هذا الشخص يفعل مثلي, كما استخدمت نبرة صوتي حيث إنني خفضتها واستخدمت أيضا مثيًرا يعني ضمنيا: "أنت شخص مهم". كان هذا هو المعنى الخفي وراء كلماتي. رد داميان: "لا يا سيدي، في الواقع لا أستطيع إعطاءك إياه بهذا السعر". أجبته: "حسنا"، ثم ملت إلى الأمام

نحوه، وقلت له مجددًا بنفس نبرة الصوت الواثقة: "لماذا لا يمكنك إعطائي إياه؟". فأجاب داميان: "لأنه غير مسموح لي بذلك يا سيدي".

إليك خطة التفاوض التي عليك دائما استخدامها عندما تسعى وراء شيء. إذا أخبرك أحدهم بأنه لا يمكنه إحضار هذا الغرض أو فعل ذلك الشيء لك، فعليك بالإيحاء له بأن أحدًا آخر يمكنه, ولذلك قلتُ بنفس نبرة الصوت: "فمن يمكنه إذن؟". رد داميان: "إذا كان بإمكان شخص آخر فعل ذلك فهو مديري". فقلت بصوت سلطوي وحازم: "هل لي أن أتحدث إلى مديرك؟". إنني هنا استخدمت نبرة صوتي للإشارة إلى أنني شخص لا يستهان به، وهذا عكس ما توحي به عبارة على غرار: "حسنا، حسنا، هل يمكنني التحدث إلى المدير؟". كنت أعلم أن هذا الشخص سيذهب إلى مديره.

ذهب داميان إلى الجزء الخلفي من المتجر وقال لمديره نويل: "هناك رجل مجنون بالخارج. إنه يريد هذا الغرض بالسعر الذي كان عليه قبل بضعة أيام، وقد قلت له إنني لا أستطيع القيام بذلك". أجاب نويل:" لماذا أتيت إليَّ إذن؟"، فاعترف داميان:" قلت له إنك قد تكون قادرًا على مساعدته". رفع المدير عينيه إلى الأعلى متنهدًا، وسار إلى الجزء الأمامي من المتجر. وبنبرة ساخرة قال لي: "لقد انتهت التخفيضات قبل عدة أيام يا سيدي".

فأجبت مستخدمًا نبرته نفسها: "إذن أنت تعني أنك لست مسئولًا عن إرضاء العملاء". كانت عبارتي مثيرًا عنى له ضمنيًّا: "إنه مثلي تماما. والناس يعجبون بمن هم على شاكلتهم. من خلال استخدام نفس نبرته حركت بداخله مثيرًا لم يدركه على الأرجح، والذي يقول: "حسنا، هذا الرجل يشبهني".

وهنا تكتيك آخر استخدمته عندما قال عبارة إن التخفيضات انتهت بالفعل. إنني تحديته وكان هذا هو المثير الذي استثرته به. ها هو ذا يقف أمام موظفه وقام شخص غريب بالتقليل من شأنه حيث إنه لم تكن لديه القدرة على تلبية طلبه. وقد لاحظت أن داميان كان ينظر إلى نويل بطرف

عينه، ما يعني: "أأنت حقا لا تتمتع بهذا القدر البسيط من النفوذ؟".

تذكر أنني استخدمت مثير: "هل أنت عاجز؟". ما استثار انفعال نويل الذي فكر: "مهلًا. عليَّ أن أظهر سلطتي أمام موظفي". كف المدير عن المقاومة وقال: "بالطبع يمكنني إعطاؤك هذا الغرض بسعر التخفيضات". هذه هي الطريقة التي يمكن بها أن تستخدم نبرة صوتك وطريقة حديثك لتقوية الرسالة التي تريد إيصالها.

تستجيب أنماط الشخصية الأربعة على نحو مختلف لكل من نبرة الصوت وطريقة الحديث. على سبيل المثال، يعتبر المنسق شخصًا منظمًا ومتحمسًا وعاطفيًّا وخلاقًا وهادئًا ومرنًا ومحبًّا للمرح. يمكنك البدء في التفاوض مع المنسق بالقول: "إننا سنمرح كثيرًا. عندما نصل إلى اتفاق مرض سنستمتع كثيرًا. وسوف نتذكر هذا اليوم طوال حياتنا. بل سأخبرك بشيء آخر، إن هذه التجربة ستجعلنا أكثر إبداعا فيما سنتوصل إليه من نتائجه. إذا اتسمنا بالمرونة، فأنا متأكد من أننا أنا وأنت سننجح حقا".

ما الرسالة التي أوصلتُها للتو؟ لقد استخدمتُ بعض الكلمات التي تجد هوى في نفس هذا الشخص بحسب سماته ونمط شخصيته، والتي تعزز حقيقة أنني أفكر بطريقة تتناغم مع الطريقة التي يفكر بها هو. تذكر ما ذكرته سابقا: الناس يعجبون بمن هم على شاكلتهم. وفي الوقت نفسه، طمأنت هذا الشخص دون تهديد بأن الأمور ستسير على ما يرام لأننا سنتمتع بالمرونة، وأننا سنتكيف مع أي تغيرات قد تحدث.

هل يمكنك تخيل نبرة الصوت التي استخدمتها في إيصال تلك الرسالة؟ إذا حسبتها نبرة "مبتهجة"، فأنت على حق. كان صوتي سعيدًا، وودودًا، ومتحمسًا بينما أتحدث عن المتعة التي سنحظى بها خلال التفاوض. لم أعلم أن المفاوضة ستكون خطيرة أو معقدة أو مزعجة؛ فالمنسق يحب الهدوء. إذا كنت قد بالغت في حماسك وجعلته أكثر انفعالا، فستصيبه بذلك بحالة من الانزعاج؛ لذا كن حذرا وحافظ على التوازن بين المرح والحماس.

تحديد مثيراتك ومسببات انفعالك

لقد ذكرت حتى الآن كيف يمكنك استخدام المثيرات ومسببات الانفعال لاستثارة المفاوضين الآخرين؛ ولكن المفاوض النابه يراقب تفاعلاتك كذلك. فما مثيراتك ومسببات انفعالك؟ كيف تستجيب عندما يحاول المفاوض الآخر استخدام المثيرات ومسببات الانفعال الخاصة بك للسيطرة على عملية التفاوض؟

حدد مثيراتك ومسببات انفعالك. على سبيل المثال:

- **هل تعتقد أنه عليك دائما الوصول إلى أفضل صفقة ممكنة؟ (هل سبق لك أن رأيت شخصًا مهتما بتوفير المال لدرجة أنه يقود لمدة ٢٠ دقيقة للذهاب إلى متجر لإرجاع بطارية لأنه وجدها في مكان آخر بسعر أقل بفارق قرشين؟ أنا رأيت).**

- **هل تعتقد أنه في كل مفاوضة يجب أن يكون هناك فائز واضح وخاسر واضح؟**

- **هل تجد أنه عندما يقوم أشخاص آخرون بوضع افتراضات معينة عنك بناء على الطريقة التي تبدو بها، تكون ردة فعلك هي محاولة تغيير تلك النظرة؟**

- **هل الرفض أو التعالي من مسببات انفعالك, وهل يجعلانك تهاجم من يستخدمهما؟**

- **هل تغضب عندما يُقاطع حديثك؟**

- **هل تغضب عندما تشعر بأن وقتك يهدر؟**

- **هل جعلك تنتظر لدقائق طويلة يصيبك بالغضب حتى قبل البدء في المفاوضة التي تجرى على الهاتف؟**

ذكرت في بداية الفصل أن اعتراض السائقين لطريقي يستثير انفعالي وغضبي. ولعلمي بردة فعلي في مثل هذه الحالة، لم أسمح لهذا المثير بأن

يسبب ردة الفعل هذه. كان عليَّ أن أدرك ذلك وأن أرغب في تعديل سلوكي.
إن معرفة أن المفاوض الآخر سيستخدم بعض مسببات الانفعال والمثيرات ضدك تزيد من وعيك وترفع من استعدادك للتصرف في مثل هذه الحالات. فكر في الرد بطريقة تخالف ما يتوقعه المفاوض؛ فقيامك بذلك سيفاجئه وسيخل بما كان يخطط للقيام به خلال المفاوضة. الشخص المحقق سيشكك في السبب وراء ردك غير المتوقع. وسيتساءل: "ما الخدعة التي يحاول استخدامها؟". أما المتحدث فسيحاول حل هذه المشكلة في حين أن القائد سيشعر بالانزعاج بسبب ردك وسوف يسعى جاهدًا ليصبح أكثر راحة. وعلى الأرجح أن المنسق المرن هو من سيكون أكثر نجاحا في التعامل مع ردك غير المتوقع.

إن تقديم إجابات غير متوقعة هو إحدى طرق مكافحة استخدام المفاوضين الآخرين للمثيرات ضدك. في الوقت نفسه، استخدم أنت المثيرات ضده عندما تراه في حالة من الارتباك متسائلا عن سبب عدم تصرفك بالطريقة التي كان من المفترض بك التصرف بها. واجه الأمر مباشرة: "لماذا كنت تعتقد أنني سأتصرف على هذا النحو؟". قل ذلك بنبرة متعالية، وألزمه حدوده بسرعة. عندما يجيبك قائلا: "إنني لم أقصد أي شيء بهذا القول"، يمكنك الرد: "بل فعلت". وأظهر في صوتك بعض العداء متخذا نمط شخصية المحقق الكتوم. ماذا سيفعل خصمك عندئذٍ؟

- **هل يتراجع بينما يصبح الموقف أكثر حدة؟**
- **هل يبدو عليه الارتباك؟**
- **هل يقدم المزيد من التنازلات؟**
- **كيف تتغير لغة جسده؟**

راقب لغة جسد خصمك، ونبرة صوته، وطريقة حديثه لتحديد إلى أي درجة يساعدك سلوكك على تحقيق هدفك من التفاوض, وكذلك عليك السيطرة على استخدامه للمثيرات ضدك وعلى القضايا التي تتسبب في انفعالك والتي يعتقد أنها ستتسبب في ردك بطريقة معينة. ففي بعض الأحيان، يضعف الهجوم القوي من الدفاع القوي.

الآن انتبه لما يلي: لقد ذكرت من قبل أن عليك أن تعرف دائما ما هي تلك المثيرات ومسببات الانفعال. كن على علم بأن المفاوضين يستخدمون القضايا الزائفة, والقضايا الزائفة هي عناصر التفاوض التي تبدو ذات قيمة ولكنك تكون على استعداد للتخلي عنها في مقابل تحقيق شيء آخر. قد تحمل القضايا الزائفة قيمة منخفضة بالنسبة لك ولكنها ذات قيمة عالية في نظر المفاوض الآخر. استخدمها في تحفيز عامل "الرغبة" لدى المفاوض الآخر، وهو العامل الذي يتحول إلى مثير يُسيل لعاب خصمك ويحيل تركيزه إلى إشباع رغبته. احذر من القضايا الزائفة التي يعرضها الآخرون عليك؛ لا تجعلها تشتت انتباهك.

الخلاصة

عليك أن تنمي فهمًا دقيقًا لأولوياتك في المفاوضة. ما الذي تريد الوصول إليه من خلالها؟ ما المثيرات التي تحتاج إلى استخدامها لتحقيق تلك الأهداف؟ ما إشارات لغة الجسد التي تتوقع أن تستخدمها أنت وخصمك؟

فكر في السيناريوهات الأفضل والأسوأ. من خلال وضع هذه النتائج في الاعتبار سوف تعرف موضعك خلال مراحل التفاوض المختلفة بناء على إشارات لغة الجسد التي تتلقاها في الواقع. راقب ردود فعل خصمك على المثيرات - هل تعزز المفاوضة أم تعرقلها؟ استخدم المثيرات للحصول على المزيد مما تريده, وتوقف عن استخدامها عندما تجدها تفعل العكس.

عليك دائما أن تعرف ما المثيرات التي يرجح أن تساعدك على الربح. ما مسببات الانفعال وما المثيرات، ولماذا تنجح؟ ما خطتك البديلة إذا لم تنجح مسببات الانفعال؟ كيف تتفاعل أنماط الشخصيات المختلفة مع المثير نفسه؟ كيف يمكنك التصدي للآخرين باستخدام مسببات الانفعال؟ كن مستعدًّا بخطط للتفاعل تختلف باختلاف المثيرات التي قد تستخدم ضدك في المفاوضة. راقب تأثير المثيرات على لغة الجسد. ستكون قادرا على جعل من أمامك يتصرف كما تريد استنادا إلى المثيرات التي ستستخدمها والانفعالات التي ستستثيرها. وبهذه المعرفة ستكون لديك فرصة أفضل في تسهيل تدفق المفاوضة وتعزيز احتمال نجاحك فيها.

الفصل السابع

العقليات: تقدير مبدأ التقارب

بدأ الاجتماع بما بدا أنه مجرد ثرثرة, فلقد كان توبي يجري المقابلة مع كلاريس بمهارة؛ حيث كان يستقصي حول تعليمها وخبرتها في العمل. وفي كل موضوع جديد يُثار، كان توبي يسعى إلى إرساء أرضية مشتركة بينهما، حيث كان يصيح مرة بعد أخرى: "لقد ذهبت إلى تلك الكلية أيضا", "أحقًّا؟ أنا أعيش في هذا الحي أيضا", "هل تشجعين فريق شيكاغو كابس مثلي؟" فقبل الاجتماع، كان توبي قد قضى وقتا على وسائل التواصل الاجتماعي ليعرف أكثر عن كلاريس. وبالتالي لم تكن أي من التفاصيل التي زودته بها جديدة بالنسبة له. بالإضافة إلى ذلك، كان توبي يميل إلى الأمام كلما مالت كلاريس إلى الأمام، حيث كان يحاكي لغة جسدها بدقة. بعد ١٠ دقائق من المحادثة، قالت كلاريس: "لا أستطيع أن أصدق كم الأمور التي نتشاركها!"، وافتعل توبي ابتسامة زائفة.

ما العقليات؟

العقليات هي أنماط الشخصية, وهناك أربعة أنواع من هذه الأنماط: الصارم، والسلس، والانغلاقي، والانفتاحي. راجع الشكل ٧-١. عندما يتعلق الأمر بالتفاوض وقراءة لغة الجسد، فكر في العقليات وفقًا لهذه الأنماط الأربعة المختلفة؛ فالمفاوض الصارم مثلًا هو نقيض المفاوض السلس. في الشكل التالي، سترى الشخص الصارم في الشمال، بينما الشخص السلس في الجنوب. أما في الغرب/الشرق، فيقع الشخص الانغلاقي في مقابل الانفتاحي.



نظرة عامة على العقليات

المفاوض الصارم هو الشخص الذي يقول: "سأخبرك بأفضل عرض يمكنني تقديمه ويمكنك قبوله أو رفضه". فالمفاوض الصارم شخص قاسٍ ويبدي عدم الاكتراث إزاء احتياجات أو مواقف الخصم. ونمط الشخصيةً هذا يحاول السيطرة على المفاوضة، ما يجعلها صارمة ومعقدة. لدى المفاوض الصارم دائمًا دافع للربح، وأحيانا بأي ثمن.

أما الشخص السلس فهو شخص مستعد لمجاراة من أمامه, والمفاوض السلس متفائل، لا يرى أن عليه إخفاء أية معلومة، وعلى استعداد لوضع جميع أوراقه على الطاولة. ويكون هدفه هو التوصل إلى اتفاق من شأنه أن يجعل الجميع سعداء. يكون المفاوض الصارم هو الأكثر استفادة من مثل هذه الشخصية السلسة.

أما الشخص الانغلاقي فهو الشخص الذي يكون حذرًا بشأن تبادل المعلومات. إنه دائم التشكك والقلق من أن يتم استغلاله ويحتاج إلى طمأنته بأن مصالحه لن تتضرر. تخيل الشخص الانغلاقي كأنه سلحفاة تختبئ داخل درعها. يجب أن تقنعه بأن يخرج من درعه. فبلمح البصر قد تدفع الشخصيات الانغلاقية إلى الاختباء مجددا داخل درعها إذا شعروا بأنك تحاول استغلالهم. حيث سيؤكد ذلك قلقهم من أن الناس جميعهم يسعون للنيل منهم.

الشخص الانفتاحي يثق بالآخرين بالفطرة, وسلوك هذا الشخص يقول ضمنيًّا: "صحيح أنني لست شخصية انغلاقية. ولكني لست مفرطًا في السلاسة. كما أنني لست مفرطًا في الصرامة. أنا ببساطة على استعداد لرؤية الأمور كما تحدث بالضبط". إن منظور الشخص الانفتاحي يقول إن الناس صالحون إلى أن يثبت العكس. سوف تنعم بثقة الشخصية الانفتاحية، ولكن في أول فرصة يشعر فيها بأنه يحتاج إلى أن يكون متحفظًا أو إلى حماية نفسه، يمكن أن يصبح نقيض الانفتاحي، أي أنه سيتحول إلى شخص انغلاقي.

"الطيور على أشكالها تقع"

في سياق التفاوض يعني تعبير " الطيور على أشكالها تقع" أن الناس يعجبون بمن هم على شاكلتهم, ووفقًا لقواعد التفاوض، فإن الناس يكوِّنون علاقات أسرع وأقوى مع من يشعرون بتقارب معهم. إنك تنسجم على نحو أسهل مع الناس الذين يفكرون ويتفاعلون مثلك، حيث تجد نفسك في خصمك.

قد يجد شخصان ينتميان إلى النمط السلس أنه من السهل أن يتفاوضا مع بعضهما. أما إن كانا ينتميان إلى النمط الصارم ففي الغالب سيصطدمان وسيصلان إلى طريق مسدود في النهاية, وقد يحتاج أحدهما إلى تغيير عقليته حتى يتمكن من استخدام إستراتيجيات وتكتيكات فعالة للتوصل إلى اتفاق, وهذا هو السبب وراء أهمية فهم العقلية التي تتفاوض معها، ومعرفة ما العقلية التي يرى الآخر أنها تمثلك. وبناء على الدرجة التي يشعر بها الناس بأنك مثلهم ويجدون ذلك أمرًا إيجابيًّا، يمكنك استخدام ذلك كميزة خلال المفاوضة.

في بداية هذا الفصل، قرأتَ كيف استقصى توبي عن كلاريس لإيجاد قواسم مشتركة بينهما. استخدم توبي عمدًا مبدأ التقارب كإطار للتفاوض لتشجيع كلاريس على أن تكون أكثر ثقة به، وأن تتركه يقودها ببساطة لأنها أعجبت به. يتغاضى كثير من الناس عن قوة التقارب والإعجاب. يقدم بعض الخصوم تنازلات لا يقدمونها في العادة فقط لأنهم يشعرون بالتقارب

مع المفاوض الآخر. استخدم ما تعلمته حول مبدأ التقارب عند التعامل مع الشخص الذي تجده قريبًا منك, واحذر من استعدادك لمنح خصمك ما يريد بسهولة خلال التفاوض فقط لأنك تشعر بالتقارب معه.

عندما يطلب من المحلفين إصدار أحكام وقرارات بشأن منح تعويضات للأشخاص الذين يدعون أنهم أصيبوا أو تعرضوا للظلم بطريقة أو بأخرى، فإن مبدأ التقارب يؤثر هنا على عملية صنع القرار. إن المحاكمة مثلها مثل المفاوضة حيث يقدم المحامون العروض والعروض المقابلة، ويتخذون وضعية معينة، ويستخدمون إستراتيجيات يجدونها مقنعة حتى يقنعوا من أمامهم بفعل أمر يريدون منه القيام به. يستخدم المحامون إستراتيجيات مختلفة للتأثير على وجهات نظر المحلفين. يحتاج المحلفون إلى أن يشعروا بأن المدعي هو مثلهم تماما حتى يمنحوه التعويض المطلوب.

وكمثال على ذلك، وقف أحدهم ذات مرة فوق عقار ليقطع شجرة. ونتيجة لطريقته في العمل، سقطت الشجرة بطريقة خاطئة فضربت جاره كوينتون، ما تسبب في إصابته بالشلل. تخيل أنك في المحكمة. يجلس كوينتون على منصة الشهود، ويقول: "كل ما كنت أفعله هو أنني كنت أجلس وحسب. كنت أتناول مشروبي وفجأة وجدت هذه الشجرة الضخمة الحقيرة تقع فوقي. وهأنا ذا صرت مُقعدًا".

وبما أن المحلفين لا يتحدثون بتلك الطريقة الفظة، أشعرهم المدعي بأنه غير مقنع؛ ولكن لنفترض أن كوينتون قال: " كنت جالسا أنا وزوجتي في حديقة منزلنا نتأمل غروب الشمس. كانت ابنتي قد نادتني للتو، قائلة: "هل لك أن تساعدني على حل واجبي المنزلي يا أبي؟". بهذه الطريقة يرسم كوينتون صورة لعائلة متحابة, ثم يدلي بشهادته ويقول: "وفجأة وجدت شجرة تهوي في الفناء الأمامي, ولحسن حظي استطعت دفع زوجتي بعيدا عن مسار الشجرة لئلا تهوي فوقها، ولكنها هوت فوقي أنا، تاركة إياي في الموقف الذي أنا عليه الآن".

الآن كوينتون يظهر لمن أمامه أنه يتمتع بمبادئ عظيمة؛ فهو شخص

محب ويضحي بذاته في سبيل من حوله؛ فيفكر المحلفون: "يا للمأساة! كان يمكن أن يكون هذا أنا". وبمجرد أن يبدأ المحلفون في التفكير، يبدأ مبدأ التقارب في البلورة. لقد بنى كوينتون شعورًا بالتقارب بينه وبين هيئة المحلفين، ومن المرجح أن يحصل على تعويض أعلى مع هذه الشهادة مقارنة بالشهادة التي ذكرها أولًا.

ترسيخ التقارب

لنفترض أنك متحدث وتسعى للتعاقد مع شركة تعمل بها لتدريب الموظفين على مهارة التحدث. يمكنك استخدام مجموعة متنوعة من أدوات البحث لجمع معلومات عن الشركة والشخص الذي سوف يتخذ قرار توظيفك.

من الأشياء التي يمكنك وضعها في اعتبارك الطريقة التي يعين من خلالها هذا الشخص المتحدثين باسم الشركة في الماضي, فبذلك تعرف مزيدًا من المعلومات عن عملية الشراء. على سبيل المثال، قد تجد أن من يريد تعيين متحدث، يرغب في أن يكون هذا المتحدث على النحو التالي:

- **يهوى سرد القصص في أثناء العرض.**
- **يسهل العمل معه.**
- **يأتي في وقت مبكر أو يبقى حتى وقت متأخر.**

الآن أنت تعرف ما يبحث عنه هذا الشخص المسئول عن التوظيف, وعليك أن تعرف مقدار قيمة هذا الشخص والشركة ككل. عندما تتحدث إلى هذا الشخص استخدم كلماته وتحدث عن القيم التي يراها تحدد من المتحدث الذي يراه أهلًا للوظيفة.

قد تتساءل: "كيف يمكنني جمع هذه المعلومات؟". استخدم الإنترنت، مثل مواقع يوتيوب، ولينكد إن، وفيسبوك, وابحث عن خلفية هذا الشخص. قد تكتشف المدرسة التي ذهب إليها، والمدة التي ظل فيها في منصبه، ومناصبه السابقة.

استخدم هذه الحقائق لترسيخ علاقة بينكما. وبينما تفعل ذلك، استمع إلى

الطريقة التي يجيبك بها، وحاول التحدث بالوتيرة نفسها, واستخدم كلمات مماثلة لتلك التي يستخدمها؛ فهذا يرسل رسالة ضمنية تقول: "أنا أشبهك كثيرا". يجد المسئول عن التوظيف نفسه يفكر: "إنه مثلي, فهو يتكلم ويبدو مثلي". إنك ترسخ للعلاقة بناء على العقلية التي تظهرها؛ فأنت باكتشافك أنشطته الماضية وعرضك لصورة تشبهه، فإنك تؤثر عليه بشكل غير مباشر. من خلال إدراك نمط شخصيته ومحاكاته، فإنك ستزيد من إعجابه بك، ما يرسخ لعلاقة أمتن بوتيرة أسرع, وهذا المستوى من العلاقة سيجعل المفاوضة أيسر على كل منكما.

لغة الجسد: الكشف عن العقلية

إن لغة الجسد تكشف عقلية خصمك. على سبيل المثال يظهر خصمك، فنسنت ديسين، نمطًا صارمًا. إنك تميل إلى الأمام نحو فنسنت والابتسامة الواسعة تعلو وجهك؛ فقد أجريت بحثك, وعلمت أنه ذهب إلى ولاية بنسلفانيا, فتقول له: "إنك ذهبت إلى جامعة ولاية بنسلفانيا. وأنا ذهبتُ إلى جامعة ولاية بنسلفانيا أيضا". يبدو وجه فنسنت جامدًا كالحجر, ولا تظهر عليه أي ردة فعل على الإطلاق, فتقول لنفسك: "كان يجب أن يظهر ردة فعل لهذا التصريح. ربما لم يحب تجربته هناك. وربما كان مفاوضا صارما".

استنادا إلى البحث الذي أجريته، فأنت بالفعل تعلم بعض الأمور حول شخصية فنسنت التفاوضية, ولذلك تأخذ خطوة أبعد وتقول: "علمت أنك تخصصت في الماليات في جامعة ولاية بنسلفانيا". أنت هذه المرة تموضعتَ بحيث صرت في المنتصف، لا أنت تميل إلى الأمام تمامًا، ولا أنت عدت بالكامل إلى الوراء. لم تصدر عن فنسنت ردة فعل حتى الآن, وبينما تعود إلى الوراء مستندًا إلى ظهر مقعدك تقول: "أعتقد أنه لديك ردة الفعل نفسها التي كانت لدي عندما ذهبت إلى جامعة ولاية بنسلفانيا". فيقول فنسنت: "وماذا كانت ردة فعلك؟". تدرك الآن أن فنسنت استجاب لك عندما ابتعدت عنه، ما يعني أنه يخبرك بطريقة غير مباشرة بأنه لا يريد منك أن تقترب منه كثيرًا. إن فنسنت ليس هنا لتكوين صداقات، فهو

يريد الخوض مباشرة في العمل. ويمكنك إخباره بذلك، فتقول: "لذلك دعنا نتحدث بشأن العمل"، بينما تخفض من صوتك. قد تضع يدك بلطف على الطاولة، ما يعني: "هيا نبدأ عملنا". ستمنحك ردود فعل خصمك إزاء لغة جسدك ما تحتاج إليه من معرفة.

أما المفاوضة السلسة، جيريجا ناير فهي نقيض فنسنت. يمكنك استخدام الأسلوب نفسه، فتقول: "لقد ذهبتِ إلى بنسلفانيا. وأنا أيضا ذهبتُ إلى بنسلفانيا"، بينما تميل إلى الأمام. ستلاحظ أن جيريجا تميل فجأة إلى الأمام مانحة إياك ابتسامة واسعة وعريضة. لقد حدث أمران. الأول أن جيريجا قالت ضمنيًّا: "أنا أدرك حقيقة أن هناك أمورًا مشتركة بيننا، ويعجبني ذلك". الثاني هو أنك ملت إلى الأمام، وابتسمتَ، فمالت هي أيضًا إلى الأمام وابتسمتْ، وهذا يعني أنك تقودها. وهذه إشارة أخرى إلى أن جيريجا مفاوضة سلسة.

إذا حدث أن أسأت تفسير الإشارات واعتبرتها ذات عقلية سلسة، ففي أسوأ الأحوال سيكون تقييم جيريجا هو أنها مفاوضة انفتاحية. إنها تقول: "أنا أثق بالآخرين، وأنت تجعل ثقتي بك تزداد من خلال هذه المحادثة القصيرة التي بدأناها".

في السيناريو الافتتاحي لهذا الفصل، ذكرتُ معلومة عن لغة الجسد عندما قام توبي بتقليد لغة جسد كلاريس؛ حيث إنها عندما مالت إلى الأمام، مال هو أيضًا إلى الأمام. إن محاكاة لغة الجسد تساعد على إقامة العلاقة. في مثال المفاوضة السلسة، ملتَ إلى الأمام، فمالت هي أيضًا إلى الأمام. ابتسمتَ أنت فابتسمتْ هي. إنك تبني العلاقة وتقود خصمتك في الوقت نفسه. هناك قيمة جوهرية كامنة في بناء العلاقات، وهي أن الناس يعجبون بمن هم على شاكلتهم.

معرفة عقلية المفاوض

اعتقد سكوت شيرمان أنه كان محامي الادعاء الأكثر مهارة وانشغالا: فقد اضطلع مكتبه بقضايا كبيرة وفاز بها فوزًا ساحقًا. ولما شعر بحاجة إلى

الحصول على بعض الخدمات الاستشارية الإضافية، دعا سكوت مستشارة بارزة، وهي فرانسين فارلي إلى مكتبه لعمل لقاء معه وأحد شركائه. وقال لها: "اجلبي معكِ عينة من أعمالك".

جلس سكوت على رأس قاعة المؤتمرات، مستندًا إلى ظهر مقعده. كان طول سكوت حوالي ست أقدام وكان نحيلًا كذلك. جلست فرانسين عن يساره، بينما جلست هيلين شريكة سكوت أمام فرانسين. كانت الشريكة تميل إلى الأمام بينما كانت تتفحص تقرير أعمال فرانسين. عندما نظر سكوت إلى التقرير، وجد ما لم يعجبه: "هذا عمل هواة. انظرا إلى هذه الرسومات". تراجعت فرانسين إلى الوراء وتساءلت:" لماذا يهينني بهذه الطريقة؟".

ثم وجه سكوت حديثه إلى فرانسين وقال ساخرًا: "كم تكلف الخدمات التي تقدمينها يا ترى؟ يريد الجميع أخذ كل ما في جيبي. لقد عملت مع مستشارة أخرى من نفس نوعك ولم أكن سعيدًا مطلقًا بعملها. كنت أرغب في مقاضاتها، ولكني اكتشفت أنها لا تملك أي شيء".

وبينما طُلب سكوت للرد على الهاتف، أخبرت شريكته فرانسين: "أنا حقا يعجبني تقريرك. وأرى أن عملكِ ممتاز". وعندما عاد سكوت إلى الغرفة، اختتموا الاجتماع بخطة نصت على أن فرانسين ستعود إليه لتقديم عرضها.

ركبت فرانسين سيارتها وقادتها مبتعدة؛ كانت تشعر بصعوبة في القيادة بسبب الصداع الذي انتابها. وفكرت: "جسدي يخبرني بشيء عن هذه التجربة". وقررت أنها تحتاج إلى مزيد من المعلومات حول سكوت، فاتصلت بزملاء يعرفونه. وكشفت مناقشاتها مع الزملاء أن سكوت كان يشتبه في أنه مدمن للكوكايين ما يجعله شخصًا غريب الأطوار؛ حيث يكون لطيفا في لحظة ويبدأ بالصراخ في اللحظة التالية. كما أنه كان معروفًا بأنه لا يدفع سوى القليل. هذه المعلومات عززت قرار فرانسين بأنها لا تحتاج إليه كعميل, فكتبت له رسالة تقول إنها كانت مشغولة جدا ولا تستطيع الاضطلاع بقضايا مكتبه. بعد ذلك، صارت هي وسكوت

يتجنبان بعضهما كلما سنحت الفرصة.

ماذا حدث هنا؟

لم يبذل سكوت أية محاولة لبناء علاقة مع فرانسين, حيث كان يظهر نفسه كمفاوض صارم. وقد أكدت ذلك لغة جسده باستناده إلى ظهر مقعده، فضلا عما أظهره من حدة وعدائية. لقد كان يحاول إظهار صورة شخص يجعل فرانسين تحسب له ألف حساب, فلقد كانت مفاوضة انفتاحية، ولكنها تراجعت إلى الوضعية الانغلاقية عندما تعرضت للهجوم.

في الاجتماع، أظهرت هيلين لغة جسد منفتحة وتحدثت بطريقة مريحة، وعاطفية، وبنبرة لينة. كانت ذراعاها مفتوحتين كما لو كانت ترحب بفرانسين وتدعوها للاقتراب. لعبت الزميلة لعبة الشرطي الطيب / الشرطي الشرير مع فرانسين: حيث انتظرت حتى خرج سكوت من الغرفة للتعبير عن رأيها حول جودة تقرير فرانسين. وعلى الرغم من أنها لم تقل شيئا يقلل من شأن رئيسها، فإن أفعالها وكلماتها عبرت عن رأي مختلف.

بدلا من التراجع والتفكير بعقلية منغلقة، كان يمكن لفرانسين مطابقة نبرة سكوت ولغة جسده، ومواجهة هجومه على عملها: "لماذا تقول إن عملي عمل هواة؟". فمن الواضح أنه كان يرى نفسه مسيطرًا على الموقف.

في هذا السيناريو، تتمتع فرانسين بالشجاعة الكافية للدفاع عن نفسها، والتعبير عما تشعر به: "أنا أشعر بهجوم حاد غير مبرر، وأراها في لغة جسدك، ونبرة صوتك، والكلمات التي تستخدمها، وإيماءاتك، وإصبعك المرفوع في وجهي محذرًا". إن الصدق له مردوده. فإذا رد سكوت بقوله: "بالطبع أنا كذلك!". كان بإمكان فرانسين أن تقول: "شكرا لك"، ثم تغادر المكتب. إنها تقول بذلك: "لا أحد يتحدث معي بهذه الطريقة. أنا لست بحاجة لك أو عملك لهذه الدرجة ... نهارك سعيد". أما لو قبلت فرانسين سلوك سكوت، لهيأت نفسها للمزيد من هذه المعاملة. تذكر أنك دائما في حالة تفاوض، وأن ما تفعله اليوم يؤثر على مفاوضات الغد.

عندما تحاول بناء علاقة ولا ينجح ذلك، فكر أولا في أن خصمك قد يكون مفاوضًا معاديا وصارمًا. وقد تحتاج إلى التراجع واتخاذ نهج مختلف. عند بناء علاقة، احذر من أمرين: الأول الإفراط في التقرب، والثاني خداع من أمامك. على سبيل المثال، قالت لوسي لبيني: "آه، هل ذهبتِ إلى ولاية كانساس. وأنا أيضا. لقد تخصصت في مجال إدارة الأعمال". كانت لوسي تكذب هنا محاولةِ التقرب إلى بيني. وردًّا عليها قالت بيني: "لقد تخصصت في إدارة الأعمال أيضا. من كان أستاذك المفضل؟". وعندما لم تتمكن لوسي من إجابتها، أدركت بيني أن لوسي كانت تكذب. لقد أضرت لوسي بنفسها، وأثبتت أنها غير جديرة بالثقة ومخادِعة كذلك. وهذا من شأنه أن يؤكد اعتقاد بيني المفاوضة الانغلاقية أن لوسي كانت تخدعها, لذا قالت بيني لنفسها: "عليَّ التراجع الآن فقد أظهرت لوسي بالفعل أنها ليست جديرة بثقتي. إنها ستكذب كي تجعلني أفعل ما تريده، وستتلاعب بي كي تربح المفاوضة".

كن حذرا من المدى الذي تحاول من خلاله بناء علاقة مع أحدهم. ففي عالم اليوم الذي تستطيع التحقق فيه من صحة أي معلومة بضغطة زر، تتجلى حقيقة وأهمية النزاهة في التعامل مع الآخرين، ولذا تذكر دائمًا أهمية أن تكون صادقًا. فقيامك بخلاف ذلك يعرضك لخطر اكتشاف أكاذيبك والذي سيدمر سمعتك وأهليتك للتفاوض.

اعلم أن خصمك سيكتشف إن كنت تخدعه بشأن وجود قواسم مشتركة لبناء علاقة بينكما. على سبيل المثال، اشترت لويز دينتون القاطنة بنيويورك منزلا في ولاية أخرى. عندما دخلت متجرًا للأثاث، هتف البائع توني فرانشيسكو والذي كان بخدمتها قائلًا: "أنا من نيويورك أيضا". وبينما كانت لويز تستعرض قائمتها بما تحتاج إليه في أثناء تجولها في المتجر، استمر توني على مقربة منها. وعلى مدار ثلاث ساعات تفوه بخمس عبارات تؤكد أنه كان من نيويورك مثلها، بل إنه قال: "نحن المنتمين إلى نيويورك بحاجة إلى التآزر معًا". لاحظت لويز أن لهجة أهل نيويورك التي كان توني يستخدمها تزداد حدة بحلول الظهيرة. ولكن بمجرد أن بدأت لويز في اتخاذ قراراتها النهائية، عرف توني أن عملية

البيع صارت مضمونة، فتخلى عن كل الإشارات التي استخدمها ليدلل على أنه من نيويورك.

وكان الضرر المحتمل لبناء علاقة بالطريقة التي فعلها توني هو خطر أن يظهر أمام عميلته كمخادع. كانت حيلة توني مكشوفة. لنفترض بعد إتمام عملية البيع، وبينما يتناقش لويز وتوني حول توقيت تسليم الأثاث، أن توني توقف عن كونه مفاوضًا سلسًا وودودًا. هنا يكون معرضًا لخطر أن تُظهر لويز العدائية نحوه وقد تتراجع عن الصفقة.

عند إبراز قواسم مشتركة بينك وبين الخصم، تأكد من أن تظل صادقًا ومخلصًا. كيف كانت لويز ستشعر إذا سمعت توني بالمصادفة يقول للعميل التالي الذي سيدلف إلى المتجر: "أنا من مونتانا أيضا"؟ كن حقيقيا واترك الزيف، كي لا يفكر خصمك بشأنك قائلًا: "الآن أراه على حقيقته".

بناء العلاقات: أي عقلية ستستجيب؟

ليس من الحكمة دائما بناء علاقة مع خصمك. قد يصبح الشخص الصارم متشككًا إذا اكتشف أنك تبذل جهدًا لبناء علاقة معه. قد يرى محاولاتك باعتبارها ودًّا مزيفًا تستخدمه للتلاعب به؛ فهو لا يرى أنه: "على الجميع أن يكونوا أصدقاء"، فهذا ليس جزءًا من شخصيته. إنه لا يريد المشاركة في ذلك؛ فالعقلية الصارمة ترى الود بمثابة ضعف. بل قد يبدأ في اعتبارك أقل كفاءة. تذكر أن نمط شخصيته يقول: "سأخبرك بأفضل عرض يمكنني تقديمه، ولكنني لا أعبأ بك إلى هذه الدرجة، فلماذا تحاول تملقي؟". وهذا يمكن أن يؤدي إلى أن تصبح المفاوضة أكثر صعوبة لأن العقلية الصلبة تتصور أنها بمجرد تقديمها عرضًا، يكون عليها التمسك به دون أن تتزحزح عنه قيد أنملة.

لا تحاول بناء علاقة إذا كان هذا هو سلوك خصمك, بل أظهر نفسك على هذا النحو: "إذا كنت تريد أن تكون صارمًا، فلا مانع لديَّ. هات ما عندك؛ فأنا كذلك يمكنني أن أكون صارمًا مثلك. وبالمناسبة، إذا كنت تريد العبث معي، فهيا افعلها لو كنت تجرؤ. إننا سنصل إلى طريق مسدود. وإذا كنت

غير مكترث، فهل سبق أن أخبرتك من قبل بأنني من اخترعت مبدأ عدم الاكتراث؟".

كن حذرا بشأن الطريقة التي تحاول بها بناء علاقة مع خصمك ومتى تفعل ذلك. وفكر فيما إذا كان هذا الأمر ذا فائدة وكيف يتأتى ذلك؟ يحتاج المفاوض الانغلاقي إلى أن يتبع من أمامه المعاملة اللينة لبناء علاقة معه. اجعل كلماتك وإيماءاتك هادئة ومهدئة. لا تستخدم الإيماءات الصاخبة حتى إن كنت تتبع القواعد الصحيحة لاستخدام لغة الجسد. عليك ألا تفعل شيئًا من شأنه أن يثير ذلك الشخص أو يحرضه بصفته مفاوضًا انغلاقيًّا على التفكير بأنك سوف تؤذيه.

أما مع المفاوض السلس، فكلما كانت العلاقة التي تبنيها معه أكثر متانة، أحبك أكثر. إنه يريد أن يراك مثله تماما. تأكد من أن المفاوضة تسير على طريق يجعل الجميع يخرج منها رابحًا؛ فالشخص السلس يريد للجميع أن يكونوا سعداء. إنك بحاجة إلى بناء علاقة معه تظهر من خلالها أن تحقيق هذا الهدف بمشاركته هو أمر ممكن.

أما بالنسبة إلى المفاوض الانفتاحي، فعليك أن توصل إليه هذه الرسالة: "أعرف أنك شخص أهل للثقة؛ وأنا كذلك أهل للثقة. إننا سننسجم مع بعضنا. إذا حدث أن وصلنا إلى طريق مسدود، فإنه يمكننا أن نتخطاه، وننجح في هذه المفاوضة؛ فأنا أفكر مثلك، وكلانا على القارب نفسه".

إن بناء علاقة في الحالات السابقة مع الشخصيات الانغلاقية، والسلسة، والانفتاحية سيكون أمرًا مفيدًا, أما بالنسبة إلى الشخص الصارم، فعليك أن تكون حذرًا للغاية من المدى الذي يمكن أن تصل إليه في محاولتك بناء علاقة معه، والأفضل ألا تفعل على الإطلاق؛ فنمط المفاوض الصارم يجعله لا يهتم بأساليب التقرب الودية والعاطفية, بل إنه في أثناء مصافحته لك، قد ينظر إليك بطرف عينيه، أو حتى بعيدا عنك، ليوصل إليك رسالة تفيد بأنه غير مكترث. وردًّا على لغة جسده، على لغة جسدك أن تكون صارمة وجدية كذلك.

من طرق بناء علاقة مع الخصم هي أن تسأل خصمك عن أشياء معينة.

كأن تسأله عن نصيحته حول كيفية التعامل مع موقف محدد. وعندما يخبرك برأيه، يمكنك عندئذ أن تقول تبعًا للدرجة التي يتماشى بها ما قاله مع ما تريد سماعه أو فعله: "أتعلم؟ إنها فكرة عظيمة. ما رأيك إذا فعلنا . . ."، وتعيد صياغة ما قاله مجددًا بطريقتك. إنها إحدى إستراتيجيات التفاوض، فكيف سيستطيع الاعتراض على ما قلته وهي فكرته بالأساس، بينما لم تفعل أنت سوى إعادة ذكرها؟ إنها طريقة يمكنك من خلالها بناء علاقة على أساس نمط عقلية الخصم.

تنوع أنماط الشخصية أو العقليات

قد يتعين على المفاوضين المهرة أن يظهروا جميع هذه الأنماط الشخصية خلال المفاوضات بناء على نمط تفاوض الخصم. قد تتغير عقلية التفاوض خلال فترة التفاوض. قد تفاوض شخصًا أظهر بحثك أنه مفاوض سلس، ولكن عندما يظهر هذا الشخص سلوكًا صارمًا، قد تحتاج إلى التحول إلى نمط الشخصية الصارمة كذلك.

قد تحتاج إلى تبديل نمط تفكيرك الذي تشعر بالراحة معه، وتتبنى نمطًا ذا خصائص تفكير مختلفة؛ فالفرد الذي يمتلك خصائص وشخصية المفاوض السلس قد يحتاج إلى لعب دور المفاوض الصارم؛ الأمر الذي قد يكون مزعجًا.

قد تظن أن بإظهارك العقلية نفسها التي يحظى بها خصمك، فإنك تتمتع بميزة إستراتيجية. عندما تظهر سمات شخصية خصمك نفسها، سيرى هذا الشخص أنك تشبهه؛ ولكن خلال مراحل التفاوض، قد يتغير سلوكك. وبالرغم من ذلك يمكنك من خلال إظهار النمط نفسه لشخصية من أمامك أن تجعله يرى ما تفعله أنت كأنها التصرفات نفسها التي يقوم بها في العادة.

لنفترض أنك بداخل غرفة مع مفاوض ذي عقلية انفتاحية. إنه يميل إلى الأمام، ويبتسم في وجهك، ثم فجأة يتراجع بجسده للخلف مبتعدًا عنك قدر الإمكان. هذه الإشارات تبين أنه تغير من النمط الانفتاحي إلى الصارم أو

الانغلاقي، وعليك التفكير فيما فعلتَ كي يستجيب إليك على هذا النحو.

إن بول مفاوض ذو عقلية انغلاقية، والذي كان يجمعه نقاش مع إيفون. وبينما كانت إيفون تتحدث، مال بول إلى الوراء، وعبس، وتراجع مبتعدًا, فقالت إيفون: "ماذا حدث للتو؟"، أجاب بول: "ماذا تقصدين؟". لقد كان يسعى بهذا السؤال إلى معرفة ما أحست به إيفون أو ما كانت تحاول القيام به. كان هذا الشخص الحذر يتراجع داخل درعه كالسلحفاة.

أجابت إيفون: "لقد لاحظت فقط أنك تتراجع مبتعدًا". وألمحت له بقدرتها على قراءة لغة جسده قائلة: "لقد لاحظت فقط أنك قبل لحظات تراجعت مستندًا إلى ظهر مقعدك ما بدا لي كأنك قد انسحبت". فأوضح بول: "في الواقع لست متأكدا إلى أي درجة يمكنني منحكِ الامتياز الذي طلبتِه مني. ولا أعرف إلى أي درجة سيؤثر ذلك الطلب على المفاوضة". سألت إيفون: "هل يمكنك أن تخبرني بمزيد من الوضوح بما يمكنك تقديمه لمساعدة كل منا؟ فنحن الاثنين في القارب نفسه". يريد بول أن يشعر بالأمان وبأن إيفون لن تستغله, وقد أعطته زمام المبادرة حتى تُشعره بالراحة.

دعنا نقارن التفاعل السابق نفسه , ولكن مع مفاوض من النمط الصارم. تنتمي أندريا إلى النمط الصارم من المفاوضين، وهي الآن تتفاوض مع تيد. إنها تفكر: "لن أمنحه تلك الامتيازات على الإطلاق، الأمر مستحيل. كما أن هذا الرجل يعرف أنني غير مكترثة على أية حال". راحت أندريا تنقر بقلمها بينما تتراجع إلى الخلف. إن ما تخبر به تيد بهذه الإيماءة هو: "دعنا ننتهِ من هذا الأمر؛ فقد نفد صبري ولن أستطيع الانتظار طويلًا".

يستطيع تيد أن يسأل هذه المفاوضة الصارمة السؤال نفسه الذي طرحته إيفون على بول، المفاوض الانغلاقي: "ماذا حدث للتو؟". تجيب أندريا: "أنت تعرف أنني تعبت من هذا الأمر. دعنا نُنْهِهِ. وإليك عرضي". إن تيد على علم بلغة الجسد. وهو يعرف بالضبط عندما تُظهر خصمته هذه الإشارات الجسدية.

يقرر تيد إفساد خدعة أندريا: "سأخبركِ بشيء. أعتقد أننا لن نتوصل

إلى اتفاق". ثم يقف تيد لمغادرة الغرفة. وبينما تنظر أندريا إلى تيد وهو يقف أمامها، راحت تفكر: "إنني بحاجة إلى هذه الصفقة أكثر من تيد، وقد اعتقدت أنه سيكون مفاوضًا سلسًا"، فقالت: "انتظر لحظة. عد، واجلس". يبتسم تيد لنفسه حيث لاحظ حدوث تحول في لغة جسد أندريا من العقلية الصارمة إلى الانغلاقية أو الانفتاحية ربما. بدأ تيد عملية طلب الامتيازات وتقديم عروضه.

مخاطر التصادم مع العقلية الصارمة

أريد منك أن تتخيل شاهدًا خبيرًا يدلي بشهادة شديدة العدائية. يجلس ريتشارد، محامي الادعاء، وكيفن، محامي الدفاع، وهما يمقتان بعضهما. إن التوتر في الغرفة آخذ في الارتفاع؛ فهما يستغلان كل فرصة تسنح للهجوم اللفظي على بعضهما. في نهاية الشهادة يخرج كيفن إلى غرفة الانتظار الخاصة بمكتب ريتشارد ويقول: "لا أشعر بأنني عليَّ مغادرة مكتبك. أجبرني على مغادرة مكتبك. هيا أجبرني. أجبرني على مغادرة مكتبك". يحدق ريتشارد إلى وجهه بذهول بينما يقترب كيفن منه أكثر فأكثر.

يحتاج ريتشارد إلى فهم كيفية التعامل مع الوضع, ولماذا يتخذ كيفن هذا الموقف. قد يسأل ريتشارد: "هل فعلت أمرًا أشعرك بالاستياء؟ هل يمكن أن تخبرني بمزيد من الوضوح عن سبب تصرفك بهذه الطريقة؟". ولكن ريتشارد يفكر: "أنا لا أحب هذا الرجل وهو يتصرف بمنتهى الفظاظة". إن المشهد في غرفة الانتظار - والذي يراقبه أحد العملاء بالإضافة إلى موظف الاستقبال - يزداد سوءًا. يقترب كيفن من ريتشارد بينما يدفع ذراعه نحو صدر ريتشارد.

ما الذي تسبب في هذه المجابهة؟ وكيف يمكنك التعامل معها؟ إنك تحتاج أولا إلى فهم عقلية الشخص قبل البحث عن حل. إليك بعض الأسباب المحتملة وراء ردة فعل كيفن. لنفترض أن ريتشارد قال شيئا حول بزة كيفن الصفراء، وأن كيفن وجده تعليقًا مهينًا. إذا كان ذلك قد حدث، فهو يعد نقطة البداية لشعور العزلة الذي نما لدى كيفن. كما أن ريتشارد رفع

درجة حرارة الغرفة عندما أحس بأن شعور خصمه بالحر يزداد، وقد لاحظ كيفن ريتشارد وهو يقوم بذلك. وكان هذا هو العامل الثاني وراء عدائية كيفن.

العامل الثالث هو أن الشاهد الخبير الذي استدعاه ريتشارد أدلى بشهادة ممتازة؛ ولم يستسلم تحت الضغط الذي عرضه كيفن له. إن هذا المزيج من شعوره بالإهانة، والبيئة غير المريحة، والإحباط بسبب شهادة الخبير دفع كيفن ليسلك سلوكًا غير عقلاني. أراد كيفين الانتقام، وهو تصرف نموذجي لنمط الشخصية الصارمة.

إنك كمفاوض تحتاج إلى فهم الأسباب التي قد تستدعي من خصمك اتخاذ موقف أو آخر, وكلما أسرعت بمعالجتها، منحك ذلك فرصة أفضل لتخفيف حدة الوضع الذي يحتمل أن يكون خطرًا. يساعدك التحليل الذكي والسريع على العثور على الحل الصحيح وحل المشكلة على النحو الصائب. لا تحل المشكلة على نحو خطأ كي لا تتفاقم.

في هذا الموقف، فكر ريتشارد: "أنت تريد أن تكون فظًّا؟ يمكنني أن أكون أنا أيضا كذلك". ثم رفع سماعة الهاتف في غرفة الانتظار وطلب النجدة، قائلًا: "هناك رجل في مكتب المحاماة الخاص بي ولا يريد المغادرة. أحتاج إلى شرطي لإخراجه من المبنى". وعندئذ، يضغط كيفن على زر المصعد نزولًا، ويختفي.

كان أمام ريتشارد العديد من الخيارات بخصوص طريقة استجابته لسلوك كيفن. كان يمكن أن يسير مبتعدا عن غرفة الانتظار وإلى داخل مكتبه. ولكن يظل هناك خطر أن يتبعه كيفن وينفرد به بعيدا عن غرفة الانتظار المفتوحة. كان يمكن أن يضع ريتشارد يده على ظهره موجهًا إياه نحو المصعد، ولكن المرجح هو أن كيفن سيضربه، وهو شيء كان يتوق إليه. كان بإمكان ريتشارد أن يحاول تهدئة كيفن إذا لم يكن غضبه قد جعل أي استخدام للعقلانية أو محاولة التفاوض معه أمرًا مستحيلًا. عوضًا عن ذلك، استخدم ريتشارد القوة من خلال استدعاء الشرطة لحثه على المغادرة. وبينما شاهد ريتشارد باب المصعد ينغلق، فكر: "يا له من

أحمق! أتمنى ألا أتعامل معه مجددًا".

إن ما تفعله اليوم يؤثر على مفاوضات الغد. اضطر إلى التراجع؛ فقد اشتبه ريتشارد في أن كيفن سيسعى عبر طرق أخرى للانتقام خلال سير المحاكمة. وقد لا يكون من الضروري أن يكون ريتشارد بهذه الفظاظة، بل يحاول بدلًا من ذلك تهدئة كيفن. فنظرا للعلاقة المستمرة بين هذين المحاميين، ربما يكون ريتشارد قد أضر بموقفه في مفاوضات أخرى سيخوضها في المستقبل. لقد اعتقد أنه ربح المعركة لكنه في الغالب خسر الحرب. كن حذرا دائما في طريقة تعاملكٍ في المواقف على اختلافها, ولا تحاول أن تظهر نفسك باعتبارك شخصًا فظًّا.

أعقب هذا المشهد في غرفة الانتظار حدثان مهمان. فعندما تقصى ريتشارد عن الأمر، علم أن العديد من المحامين يشتبهون في أن كيفن كان مريضًا عقليًّا. ثانيا، جلب هذان المحاميان معركتهما إلى قاعة المحكمة حيث أدلى كيفن بتصريحات عنصرية عن ريتشارد أمام القاضي. نشرت الصحيفة القانونية المحلية القصة حول كيفية تصاعد الأمر إلى مجابهة أكثر سوءًا حيث انحدرت إلى المستوى الشخصي وفي قاعة المحكمة.

فكر في كيف كان يمكن منع ذلك إذا استطاع ريتشارد تهدئة كيفن. أنت دائما في حالة تفاوض. وما تفعله اليوم يؤثر على نتائج الغد.

البحث عن السمات المشتركة

إن المفاوض الماهر يراقب إشارات لغة جسد خصمه لإيجاد أرضية مشتركة. على سبيل المثال، أن تميل نحو خصمتك فيليسيتي، فتميل هي أيضًا نحوك. وهذا يعني ضمنيًّا: "إننا متشابهان". إننا نتحدث ونجلس أمام بعضنا. أضع ساقي اليمنى فوق اليسرى, فتقوم فيليسيتي بالمثل. أقف؛ فتقف. إنها إشارة تعني أنك تقودها، وتدل على وجود شعور بالتماثل بينكما: "خصمي يشبهني تمام الشبه".

عليك أن تستغل قدرتك على قيادة خصمتك عبر لغة جسدك؛ فالتشابه يساعد على بناء علاقة بينكما باستخدام لغة الجسد والإشارات غير

اللفظية، وذلك من خلال أن تقوم أنت في البداية بما أوصيتك به بالضبط: عندما تضع خصمتك ساقها اليمنى فوق اليسرى قم بالمثل. وعندما تغير وضعية جلوسها، تغيرها أنت أيضًا.

حتى الآن أنت ما زلت تتبع المفاوض الآخر في إيماءاته. ثم فجأة تفرك عينيك. (تأكد من أنك لا تفرك عينيك في وقت قد تفسر فيه تلك الإيماءة على أنك لا تصدق ما تراه). وستجد المفاوض الآخر يفرك عينيه أيضا.

أنا أبالغ قليلا باقتراحي أن تفرك عينيك, فالإشارات يمكن أن تكون غاية في الدقة كذلك. وكمثال على ذلك، يمكنك إبطاء وتيرة حديثك، فتجد أنها تبطئ من وتيرة حديثها كذلك. عند الوصول إلى هذه المرحلة ستعرف أنك تقودها. وبهذا تبني علاقة غير مرئية تعتمد على إيماءات لغة جسديكما غير اللفظية التي يحاكيها كلاكما. كنت تقلدها والآن هي تقلدك.

المغزى هنا هو أن تراقب الوضع كي تعلم من القائد في هذه المفاوضة. إنك تعتقد أنك تقودها. ولكن ذلك مرجعه أن فيليسيتي تمنحك الإشارات نفسها التي منحتها إياها وحسب، ما يجعلك تعتقد الآن أنك تقودها. تريد فيليسيتي أن تجعلك تصدق ذلك. وبينما تتقدم المفاوضة، راقب حدوث تحول في هذه القيادة. فعندما تنزل إحدى ساقيك من فوق الأخرى، تُبقي فيليسيتي ساقيها كما هما فوق بعضهما. لاحظ بالضبط متى يحدث ذلك، وماذا قيل خلال ذلك الوقت. قد تكون إشارة على أنها لم تعد تتبعك.

لنفترض أن فيليسيتي أنزلت ساقًا عن الأخرى بعد عدة دقائق. ضع إحدى ساقيك فوق الأخرى لاكتشاف ما ستفعله. إذا لم تعد وتضع ساقًا فوق أخرى، فتأكد ساعتها أنك لا تقودها. هناك أنواع مختلفة من الإشارات الخفية التي يمكنك إرسالها عبر لغة جسدك لتحديد إلى أي درجة يمكنك قيادة المفاوض الآخر, وبذلك تحيط علمًا بالشخص الذي يسيطر حقا على المفاوضة.

استخدام السمات المشتركة

بدأت الفصل بالحديث الذي أجراه كل من توبي وكلاريس في بداية لقائهما

والذي بدا أنه مجرد ثرثرة. طرح توبي أسئلة على كلاريس ليستقصي عن تعليمها وخبرتها في العمل. وركز على إيجاد أرضية مشتركة. يتوقف توقيت استخدام القواسم المشتركة على عقلية المفاوض. قم بذلك في أقرب فرصة ممكنة مع أنماط المفاوضين السلس والانفتاحي والانغلاقي لبناء صورة تقول: "إن خصمي يشبهني تماما. أنا أحب هذا الشخص"، وبهذا تعزز مبدأ التقارب.

كن حذرا مع المفاوض الصارم. استخدم مع هذا النوع نبرة صوت أعمق وأقوى؛ فالنبرة الأعمق تقول: "أنا شخص قوي ولي نفوذي". فمقدار ارتفاع صوتك يوحي لمن أمامك إما بالنفوذ أو الخضوع. إذا رفعت صوتك في نهاية الجملة فقد تبدو مترددًا أو خجولًا.

الشخص الصارم قد ينظر لك كخصم ضعيف إذا حاولت بناء علاقة معه سريعًا. أولِ انتباهك دائما إلى توقيت بدء بناء العلاقة وذلك استنادا إلى نمط العقلية التي تتفاوض معها.

عندما يكون الحذر هو أفضل مظاهر الشجاعة

احجب معلوماتك حول القواسم المشتركة بينك وبين خصمك بدلا من ذكرها في بداية التفاوض، وذلك في حالة مرور خصمك بموقف محرج في حياته تكون أنت قد تعرضت له أيضًا. لا تبنِ علاقة على أمر من شأنه أن يحرج من أمامك: "آه، هل ذهبتَ إلى السجن؟ لقد ذهبتُ إلى السجن أيضا. هل ذهبت إلى سجن سنج سنج قبل سنوات؟ وأنا أيضا". لا تجتر الذكريات السيئة بذكرك تلك التجارب المقيتة. في عالم الأعمال عليك ألا تقيم أي نوع من العلاقات بناء على حدث مزعج.

الخلاصة

حدد عقلية خصمك من خلال قيادته عبر لغة جسدك وخططك وإستراتيجياتك: كالميل إلى الأمام، أو التراجع إلى الوراء، أو وضع ساق فوق الأخرى، أو إنزال ساق من فوق الأخرى ، أو الابتسام، أو العبوس.

وستعرف إلى أي درجة يتبعك هذا الشخص. عليك أن تعي لماذا يتبنى خصمك السلوك الذي يظهره أمامك حتى تستطيع التكهن بما يدور في ذهنه.

لاحظ كيف يتغير سلوك المفاوض الآخر في أثناء التفاوض. لاحظ عندما يؤدي المثير إلى تغيير عقلية الشخص. هل يتحرك خصمك ليصبح أكثر انفتاحًا أم انغلاقًا؟ إن تحوله من الانفتاح إلى الانغلاق يعني أنه ينغلق على نفسه. أما تحوله من الانغلاق إلى الانفتاح فيعني أنه صار أكثر تقبلا، أي يصبح تدريجيًّا أكثر فهمًا وتقبلًا لما يحدث في المفاوضة. وستدرك أنك سرت خطوات على طريق النجاح عندما تستطيع تحويل خصمك من انغلاقي أو صارم إلى انفتاحي أو سلس خلال المفاوضة.

الفصل الثامن

المقنعون: تعزيز قوة التأثير

وقفت كاري تاونسيند على خشبة المسرح، استعدادًا لتقديم عرضها أمام مجموعة من المسوقين على الإنترنت. بعد مسح الغرفة بعينيها واكتشافها وجود مسافة شاسعة بين خشبة المسرح وصف المقاعد الأول، تركت خشبة المسرح، وقالت: "قربوا الكراسي إلى الأمام وتجمعوا هنا". بدأت كاري عرضها بقصة، وشاهدت الحضور يميل نحوها. وبعد أن قامت بمهارة بعرض جزء من محتوى كتابها خلال القصة، سألت: "من يريد نسخة من هذا الكتاب؟"، وارتفعت بعض الأيدي. فمنحت نسخًا من الكتاب إلى كل من رفع يده. ضيقت كاري الخناق عبر إبرازها لفوائد وقيمة ما تقدمه: "من يريد تذكرة مجانية لعرضي القادم؟ هناك ٤٠ تذكرة فقط، وسوف تحصلون عليها اليوم، ولكن عندما تنفد، لن يكون هناك غيرها"، وارتفعت المزيد من الأيدي.

عندما أشعرت كاري الحضور بأن ما تقدمه يتسم بالندرة وأن عليهم الحصول عليه بسرعة، تقمصت دور البائعة: فقد دعتهم للتسجيل في برنامج تدريبي لمدة عام يتيح لهم الوصول إليها بسهولة. توجه حشد من الحضور إلى الجزء الخلفي من الغرفة للتسجيل، بينما يقبضون بأيديهم على كتبهم المجانية وتذاكرهم المجانية.

إن إستراتيجيات التفاوض تشبه إلى حد كبير ما فعلته كاري في بيع خدماتها، وهي متجذرة في القدرة على إقناع الآخرين والتأثير عليهم. يركز هذا الفصل على بعض أساسيات الإقناع والتأثير التي تؤثر على عملية التفاوض.

فوز جميع الأطراف أم طرف واحد؟

هل يجب أن تنتهي المفاوضة دائمًا بحيث يكون أحد الطرفين فائزًا والآخر خاسرًا؟ وهل يفكر خصمك بالطريقة نفسها؟ ما نمط الشخصية التي ينتمي إليها من تتفاوض معه؟ فهذا التوجه قد يكون متأصلا لديه بسبب تجارب تفاوضية سلبية سابقة، أو كنوع من التكيف مع البيئة، أو ببساطة لأنه شخص عدواني. وقد تواجه أيضًا أشخاصا يرفضون بعناد السماح لك بقيادتهم أو التأثير عليهم أو إقناعهم. عندما تتفاوض مع شخص يعتنق فرضية: "أنا سأفوز، وأنت ستخسر"، سيصعب عليك إقناعه؛ لذا يجب أن تظهر له أنك لا تشكل تهديدًا بالنسبة له. وقد تضطر إلى أن تكون أكثر صرامة بقليل مع هذا النمط، وذلك ببساطة لأنك تحتاج إلى إعلامه: "أنا على استعداد للمنافسة المباشرة معك. قد تصبح هذه مفاوضة صعبة". إن اتخاذك هذا الموقف سيكسبك الاحترام، ويجرد المفاوض الآخر من سلاحه، ويساعدك على الابتعاد عن موقف: "أنا سأفوز، وأنت ستخسر". فإذا وجد هذا الشخص أن أسلوبك في التفاوض يشبه أسلوبه، فإنك بذلك تعزز مبدأ التقارب الذي نوقش في الفصل السابع: الناس يعجبون بمن هم على شاكلتهم؛ حيث يؤثر عامل الإعجاب في قدرتنا على إقناع الآخرين.

كيف يمكنك تحديد الشخص الذي يقدر التعاون ويؤيد توجه: "الفوز لجميع الأطراف"؟ إنه شخص يقدر الانسجام وتجنب الصراعات. إنه يقول: "سوف أجاري الآخرين كي أنسجم معهم". مع هذا النمط من الشخصيات، يمكنك أن تظهر من خلال قيامك بتصرفات معينة أنك لن تضر بمصالحه. دعه يأخذ زمام المبادرة إذا كان ذلك مناسبا. اجعله يشعر بالراحة معك؛ فكلما صار أكثر راحة، صار أكثر ثقة بك بالفطرة. هذا يسمح لك أن تأخذ بزمام المبادرة في التفاوض بطريقة لطيفة, ويمكنك القيام بذلك من خلال الأسئلة التي تطرحها. اختبر ردة فعله لمعرفة إلى أي درجة سوف يتبعك. هذا المفاوض يسمح لك بإقناعه لأنك أظهرت له أنك لن تضر به, فلديكما هدف مشترك وهو فوز كلا الطرفين.

لنفترض أنك واجهت شخصًا خجولًا يخشى المفاوضة ويشعر بأنه ليس مؤهلًا لها. قد يخشى هذا الشخص اتباعك لأنه لا يعرف ما إذا كان عليه الوثوق بك. أظهر لهذا الشخص أنك أهل للثقة, واتركه يأخذ بزمام

المبادرة. اطرح عليه أسئلة على غرار: "ما رأيك في ذلك؟". فمن شأن المفاوض الذكي أن يضع السيناريو بحيث تكون الاستجابة التي يقدمها خصمه هي التي تحرك المفاوضة إلى الأمام بما يتلاءم مع كل منهما. أسس للتناغم بينكما بالقول: "أنت على حق. هذه فكرة جيدة". هذه الاستجابة تُشعر خصمك بأنك تؤيد أفكاره وتجعله أكثر راحة معك. كما يكتسب المزيد من الشجاعة عندما تُشعره بالتقبل. ويبدأ في الشعور بأنه يمكنه إيلاؤك المزيد من الثقة، ما يجعلك تستطيع إقناعه بما تريد.

الإقناع والتأثير

الإقناع هو حجر الأساس لقدرتك على التأثير في خصومك. إذا لم تتمكن من إقناعهم، فلن يكون لك تأثير عليهم, فقدرتك على التأثير على الآخرين هي خطوة على طريق إقناعهم؛ فقد سمحوا لك باتخاذ هذه الخطوة الأولى في شكل وسيلة إقناع. يمكنك التمتع بدرجة من التأثير تجعل المفاوضين الآخرين يسمحون لك بإقناعهم. لاحظ أنني قلت إلى الدرجة التي تجعلك تصل إلى هذا الشكل من الإقناع اللازم للتأثير على المفاوضين الآخرين؛ فكل واحد منا يسيطر على حياته الخاصة به. إننا لا نتخلى عن السيطرة على حياتنا حتى نقرر منح هذه السلطة شخصًا آخر, وهذه هي الطريقة التي يقع من خلالها التأثير فعلا. في البداية عليك وضع حجر الأساس، بحيث يسمح المفاوضون الآخرون لك بإقناعهم بالوثوق بك. بعض المفاوضين الآخرين يراقبونك كي يحددوا ما إذا كنت تحاول المساعدة أم الإضرار بموقفهم في المفاوضة. حدد دائمًا إستراتيجياتك المصممة بحيث تتمتع بنفوذ على خصمك. يمكنك تحقيق ذلك عن طريق:

- تعليم الناس طريقة جديدة للتفكير.
- تحدي الطريقة التي يفكر بها خصمك حاليا.
- سلك سلوكيات نموذجية من شأنها أن تؤدي إلى نتيجة ناجحة.

يتعين على المفاوض الآخر السماح لك باستخدام هذه الإستراتيجيات, ويمكنك أن تكون أذكى شخص في العالم. يمكنك أن تكون أهم مفاوض في

العالم. يمكنك تحديد خطوات المفاوضة - أي أن تبين لخصمك الطريق الذي يؤدي إلى نتيجة ناجحة لكل منكما في المفاوضة؛ ولكن إذا رفض التعاون، فإنك لن تستطيع إقناع هذا الشخص بأي شيء، ولن يكون لديك أي تأثير.

تأمل هذا المثال: تعلم كريشنامورثي إينجار كيفية التفاوض من خلال مشاهدة والدته تتحدث إلى باعة الخضراوات؛ فقد استخدمت والدته مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات مثل تمثيل الصدمة بسبب السعر، أو السير بعيدًا عن البائع عندما لا تسمع سعرًا يعجبها. ومن خلال تكرار مثل هذه التجارب، استوعب الدرس وعلم أنه ينبغي على المرء ألا يدفع أول سعر يطلبه البائع. حمل كريشنامورثي هذا الاعتقاد إلى مفاوضاته عندما أسس شركته المتخصصة في الإلكترونيات. كان راي فوكس في حيرة من أمره عندما رفض كريشنامورثي على الفور ثمن قطع غيار يعرف راي أن كريشنامورثي يحتاج إليها. تراجع راي مفكرًا في ردة فعل كريشنامورثي، واستشار شريكه الذي واجه موقفًا كهذا من قبل. بعدما أخذ الشريك دور راي في المفاوضة، بدأ بعرض سعر أعلى من السعر الذي توقع من كريشنامورثي قبوله. واختتما المفاوضة بسعر قبله كلاهما، والذي كان قريبا جدًّا من السعر الذي سبق أن رفضه راي في البداية.

في بعض الأحيان ليست الرسالة هي التي تفشل بالضرورة ، بل مرسلها. قد لا تكون المرسل المناسب لتسليم الرسالة. قد يكون هناك شخص آخر أكثر قدرة على التواصل مع المفاوض الآخر. إذا كانت هذه هي الحالة، فاجعل شريكك يتفاوض بدلا منك.

الشرطي الطيب / الشرطي الشرير

اشتهر هذا الأسلوب من خلال مقابلات الشرطة مع المشتبه بهم، وهو عادة ما يستخدمه شخصان؛ فالشرطي الشرير هو الشخص الذي يحاول تسليم الرسالة إلى المشتبه فيه بأن عليه اتخاذ مسار محدد، كالاعتراف بجريمة. ثم يأتي الشرطي الطيب لدعم المشتبه به وتشجيعه. وفي كثير من الأحيان يوفر الشرطي الطيب الطعام أو المشروبات التي يرفض

الشرطي الشرير تقديمها للمشتبه به. يُصمم سلوك الشرطي الطيب على النقيض من الشرطي الشرير وذلك كي يتخلى المشتبه به عن دفاعاته وحذره, فالشرطي الشرير يتسم بالصرامة والقسوة في محاولته إخافة المشتبه به. عندما يتم استخدام أسلوب الشرطي الطيب / الشرطي الشرير في أثناء التفاوض، قد تؤثر هذه الطريقة على المفاوض الخجول وتجعله يتراجع وينسحب.

إن الشخص الذي يكون منظوره: "أنا سأفوز، وأنت ستخسر" قد يعتنق أسلوب المواجهة المباشرة مع من يعرض سمات الشرطي الشرير لأنه ببساطة سوف يظهر للشرطي الشرير مدى قوته. عندما تنتهج نهج الشرطي الطيب، تكون قد ألنت عريكة هذا الشخص بالفعل، والذي قد يفكر: "لقد تعبت من هذه اللعبة بأكملها". إن المفاوض الماهر سيلاحظ وجود سيناريو الشرطي الطيب / الشرطي الشرير حتى عندما يقدمه الشخص نفسه, وهذه الفروق الدقيقة لها تأثير على مستوى النفوذ أو الإقناع الذي سيحظى به في المفاوضة.

يمكنك دمج إستراتيجية الشرطي الطيب / الشرطي الشرير في المفاوضات التي ستخوضها دون الحاجة إلى وجود شخصين. تأمل هذا المثال: كان ريتشارد ألين رجل أعمال وجد فرصة لربح الكثير من المال من خلال المشاركة في مجال تطوير ألعاب الفيديو, فعقد مفاوضة مع المبرمج كيفن وينشتاين لتطوير لعبة جديدة. ولكن العقد كُتب بلغة تقيد حقوق المبرمج في ملكيته الفكرية والتي لم تكن لها علاقة باللعبة الجديدة. عندما واجهه كيفن بشأن شروطه التعسفية، رد ريتشارد: "إنها مجرد إجراءات شكلية. أنت تعرف كيف يفكر المحامون".

بإدراكه وجود سيناريو الشرطي الطيب / الشرطي الشرير، كان على كيفن أن يفكر في جلب محام لتمثيل مصالحه ضد "الشرطي / المحامي السيئ" الذي صاغ العقد. وبعد أن قرر كيفن إذا كان بإمكانه تعديل العقد بدون محام، أزال كيفن الأجزاء التي اعتقد أنها تضر بحقوقه. كما شدد على قيمة مساهمته في تطوير اللعبة من خلال تحديد جميع الأدوار التي كان قادرًا على الاضطلاع بها. ثم قال كيفن لريتشارد: "ما الذي تحاول أن

تفعله بي؟ إنك تحاول تقييدي بحيث لا أستطيع العمل لدى أي شركة أخرى لتطوير ألعاب الفيديو، كما أنك تستولي على ملكيتي الفكرية. إنني لا أوافق على ذلك. هذا لن يحدث على الإطلاق؛ فاللغة التي كتب بها العقد لغة مهينة". بعد أن أعرب كيفن عن استيائه من شروط ريتشارد، وجد أن ريتشارد وافق بسرعة على التعديلات التي أجراها كيفن. كما وافق على منحه راتبًا أعلى بثلاثة أضعاف في الساعة من راتب كيفن الحالي، وعرض عليه امتلاك حصة صغيرة في الشركة.

اشتملت مفاوضات كيفن على العديد من إستراتيجيات التفاوض. لقد استسلم ريتشارد على الأرجح لأنه أدرك أن كيفن هو من يتمتع بالنفوذ في هذه المفاوضة. لم تكن لدى ريتشارد خطة بديلة إذا انسحب كيفن من المشروع, فالنفوذ هنا يساوي التأثير. كان على كيفن أن يختار إلى أي درجة سيسمح لريتشارد بالتأثير عليه. فإن لم يكن قد قال شيئًا، فإن لغة العقد كانت ستلزم كيفن بشروط تعسفية؛ فالتأثير يعد أمرًا بالغ الأهمية في المفاوضات. عرف كيفن إلى أي مدى يؤثر نفوذه على هذه المفاوضة.

إن قوة المكانة هي القوة التي يكتسبها المرء في المفاوضة كنتيجة لكونه يمتلك في مرحلة معينة شيئا يريده خصمه. استخدم كيفن قوة مكانته للتفاوض على معدل أجر أعلى والحصول كذلك على حصة صغيرة في الشركة. لقد فهم كيف يستخدم سلطته في تعديل الاتفاق بحيث يجعله مقبولا لريتشارد نفسه.

إستراتيجيات التأثير

كيف نحظى بقوة التأثير على الآخرين؟ ضع في اعتبارك فكرة أنك تحظى بتأثير على الآخرين عند تعليمك إياهم طرق تفكير جديدة. ولكن هذا الأمر يتجاوز ما يفعله المدربون أو الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي, فعلى الرغم أنه من المؤكد أن ما يفعلونه يتحدى الآخرين للتفكير على نحو مختلف؛ ولكن المفاوض الماهر يتحدى المفاوض الآخر حتى ينظر إلى الأمور من منظور مختلف للتوصل إلى نتيجة ناجحة.

إنني أقوم بتدريب الناس في جميع أنحاء العالم لا على الوصول إلى مستوى عال من الأداء فقط، ولكنني أعلمهم كذلك أن يحافظوا دومًا على هذا المستوى العالي من الأداء في كل يوم. وقد علم الأفراد الذين دربتهم مدى خبرتي بالفعل. لقد أعطتني معرفتهم بخبرتي الحق في التأثير عليهم، حيث إنني أتمتع بقوة المكانة في تلك النقطة بالذات؛ فهم يعرفون أن ما أقدمه لهم سيفيدهم؛ وهم يسمحون لي بالتأثير عليهم، حيث إنهم يلتمسون مساعدتي لهذا السبب. فمن أدربهم يريدون مني أن أفعل ذلك - أي التأثير عليهم ليصلوا إلى أداء أفضل وتحقيق مزيد من النجاح في حياتهم.

لا يمكننا التأثير على الشخص إلا عندما يسمح لنا هو بذلك. ونحن نفقد هذا التأثير بمجرد أن يرضى هذا الشخص عن حقيقة حصوله على أكبر قدر ممكن من الفائدة. وعندما يحدث ذلك - أي عندما نبدأ في فقدان التأثير - يمكننا استخدام إستراتيجيات لجذب الشخص نحونا. يمكننا إما أن نشير إلى عيب لديه، أو نعرض تقديم المزيد من الخدمات. قارن هذا مع عملية بيع أنت معتاد عليها في الغالب: ربما رأيت مسوقين يقدمون مجموعة متنوعة من البضائع الأعلى سعرًا بقولهم: "آه ولكن انتظر، فهناك المزيد". وبالتالي يتحول نظرك مجددًا نحو الإعلان أو ما قد لفت انتباهك للعودة إلى المسوق.

استخدم هذا النوع نفسه من التكتيك في التفاوض. قد تقول شيئا على غرار: "إذا أعجبك ما قلته لك بالفعل، فاسمح لي بأن أخبرك بما تحتاج إلى معرفته". تستخدم هذه الإستراتيجية للتأثير على المفاوض الآخر لمساعدتكما معًا على تحقيق هدفكما من التفاوض. ينتهي التأثير الذي تتمتع به عندما يغير من أمامك نظرته، ويقول: "لقد اكتفيت. ولا أحتاج إلى المزيد". وبالنسبة إلى المفاوضات، يعد هذا هو السبب الأول في أنك تحتاج إلى ممارسة التأثير الذي تتمتع به ما دام موجودًا. وبمجرد أن نفقد التأثير نخسر قدرتنا على إقناع الآخرين بالتحرك في اتجاه معين.

لغة الجسد والتأثير

يناقش الفصل الأول أهمية التمكن من قراءة إشارات لغة الجسد الواضحة

منها والخفية. لنفترض أنك ترى المفاوض الآخر يقاوم محاولاتك للتأثير عليه. ما الذي يمكنك فعله عندما يحدث ذلك؟ كما سترى، هناك العديد من الإجراءات المختلفة التي يمكنك اتخاذها. أولا وقبل كل شيء، قبل أن تجلس إلى طاولة المفاوضات، فإنك بحاجة إلى فهم نمط الشخص الذي ستتفاوض معه:

- ما الذي يحفز ذلك الشخص؟
- لماذا يتفاوض معك؟
- ماذا سيفعل إذا لم يتمكن من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها؟

تأمل هذا الموقف: كان فنسنت بيريلي يتفاوض مع سارة هارتر، رئيس المشتريات بإحدى شركات الأدوية الكبرى. راقب فنسنت لغة جسد سارة وإيماءاتها بينما كان يخبرها بصدق: "سأعرض عليكِ أفضل صفقة أستطيع تقديمها. وسأعمل على التأكد من رضاكِ عنها". فقد فهم فنسنت أن سارة كانت مدفوعة لتوفير المال لشركتها، وأنها كانت واقعة تحت ضغط خفض التكاليف. لكنه رأى أنها تتراجع إلى الخلف مستندة مرة أخرى إلى ظهر مقعدها. وكأن سارة تتحرك حرفيا بعيدًا عما قاله, فتساءل فنسنت: "أهي لا تثق بي؟". سألها قائلًا: "هل تصدقين ما أقول؟". فتراجعت سارة أكثر وأجابته: "نعم، أصدقك". لاحظ فنسنت هذه الرسالة المتناقضة, فقد قالت سارة: "نعم"، لكن لغة جسدها قالت: "لا".

ولما كان فنسنت يقرأ لغة جسد سارة بمهارة فقد قال: "لقد سمعتُ ما قلته". ولكنه كان يعني: "لقد سمعتُ بالضبط ما قلتِه، لكني رأيت أنكِ تتراجعين مبتعدة عني. تلك البادرة تشير في الغالب إلى أنكِ لا تصدقينني حقا, فأقنعيني بأنكِ تصدقينني". مالت سارة تجاهه، وابتسمت قائلة:" كنت قلقة قليلا، ولكن دعنا نستمر لنرى ما سيحدث".

اكتشف فنسنت من خلال لغة جسد سارة أنها كانت متشككة، لكنه لم يكشف لها عن أفكاره. وعوضًا عن ذلك، تحداها بطريقة لطيفة؛ فلغة جسدها عندما مالت إلى الأمام أشارت إلى أنها كانت على الأقل على استعداد للاستماع بانفتاحية. ابتهج فنسنت باحتمالية أنه قد يتمتع ببعض

التأثير على سارة. كان يعلم أنه كان عليه إتمام تلك المفاوضة بنجاح عصر اليوم. وقد شدد مشرفه على مدى أهمية الشركة التي تعمل سارة لديها.

راقب فنسنت لغة جسد سارة خلال سير المفاوضات؛ فلقد استمرت سارة في التراجع مبتعدة عنه، وظلت عابسة، وأبقت ذراعيها معقودتين فوق صدرها. فكر قائلًا: "إننا لم نصل إلى أي شيء. أنا بحاجة إلى إعادة شحذ قواي وترك هذه المفاوضة".

لا تستثمر المزيد من وقتك في التفاوض عندما تدرك من خلال لغة جسد الشخص الآخر وردوده أنك لا تتمتع بأي تأثير عليه. قد تفكر: "ولكني قضيتُ وقتًا طويلًا في العمل على هذه المفاوضة. أريد أن أستمر فيها حتى النهاية ". كلما زاد الوقت الذي تقضيه في التفاوض، كنت أكثر عرضة لترك لنفسك تتعمق في المفاوضة. هذا يعرضك لخطر تقديم تنازلات تُعرِّض موقفك التفاوضي للخطر. عندما ترى نفسك تنساق وراء هذا الإغراء، اترك المفاوضة. قد تفكر في جلب مفاوض آخر أقوى بحسب الموقف. قد يكون هذا الشخص هو المشرف، أو شخصًا ما قد يحترمه الخصم أو يراه أقرب إليه. عندما يتعلق الأمر بالتأثير، فعليك أن تعرف ما يحرك الشخص وتفهم لغة جسده وتتصرف وفقا لذلك.

إن أمرًا مهمًا مثل الجلوس أو الوقوف في أثناء التفاوض يمكن أن يؤثر على قوة التأثير. لنفترض أن أحد المفاوضين يقف بينما يبقى الآخر جالسًا. كيف يرتبط ذلك بالتأثير؟ اسأل نفسك: "هل الشخص الذي يقف ينظر إلى نفسه باعتباره الأعلى مكانة؟ هل تقول وضعية جسده: "أنا أهم وأقوى منك"؟ الشخص الواقف عادة ما يكون هو المسيطر. عندما ترى خصمك واقفًا، يجب أن تفكر في الوقوف أيضًا، كي تصبحا على أرض سواء فيما يتعلق بمحاولة كل منكما التأثير على الآخر.

ولكن دعنا ننظر إلى إشارة لغة الجسد هذه من منظور آخر. لنفترض أن الشخص الآخر يتمتع بمستوى أعلى من النفوذ. تخيل ملكًا يجلس على العرش. في كتب الأطفال، لا يظهر الملك واقفًا أمام عرشه، بل يبقى جالسا

ويأتي رعاياه إليه.

دعونا نتأمل موقفًا آخر يبين كيف يستخدم الجلوس أو الوقوف للإيحاء بالسلطة والنفوذ. تأمل هذا السيناريو: كانت إيلين ديوار تجلس وراء مكتبها عندما دلف جورج ألويك إلى غرفتها. لقد كان كلاهما نائبي رئيس الشركة. بقيت إيلين جالسة بينما اقترب جورج من مكتبها وصافحها. شعر جورج بكثير من الاستياء, وفكر: "إنها تعتقد أنها شخص مهم للغاية حتى إنها لا تضطر إلى الوقوف بينما أصافحها. إنها قلة تهذيب". إذا وقفت إيلين لمصافحة جورج، فإنها بذلك تعترف بأنها هي وجورج على أرض سواء. وقد أرسلت إيلين بالفعل رسالتها - سواء كانت مقصودة أم لا - التي حددت بها لهجة التفاوض.

أتيحت لي الفرصة للاجتماع برفقة بعض الزملاء مع أحد أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكي في واشنطن العاصمة. جلس هذا السيناتور على مقعده بينما تراص جميعنا أمامه لمصافحته. لقد استجبت لإشارات لغة جسده التي اعتقدت أنها كانت تقول: إنه يشعر بأنه سيناتور أمريكي مرموق. فقد خمنت أنه كان يفكر: "هيا تعالوا أيها الوضعاء وصافحوني، والمحظوظ منكم سأمنحه شرف تقبيل خاتمي". ولاعتقادي أن ذلك هو ما كان يحاول أن يظهره، فكرت بيني وبين نفسي قائلًا: "حسنا أيها الشخص المهم، لنر كم من الوقت ستظل جالسا على مقعدك بعدما أصافحك". ثم صافحته بقوة شديدة جعلت قسمات وجهه تتلوى، وهب واقفًا بسبب الألم الذي سببته له. ثم قلت: "عذرا أيها السيناتور" بنبرة ساخرة.

ضع في اعتبارك الإستراتيجيات التي قد يكون عليك استخدامها عندما يكون المفاوض الآخر جالسًا وأنت واقف، كأن تقوم بتخفيض صوتك. تحدث بنبرة أبطأ أو أكثر انخفاضًا حتى يضطر الشخص الآخر إلى الميل نحوك أو الوقوف لسماعك. وإذا كنت تريد حقًّا أن توصل رسالتك، فإنه يمكنك أن تبدأ حرفيا بالنزول للوصول إلى مستواه، من خلال الانحناء أو الركوع بجواره. فعندما تجثو على ركبتيك فإنك بذلك تستفز الشخص الآخر للبحث عن وسيلة بحيث يتمكن كل منكما من الجلوس أو الوقوف معًا. وإذا لم يكن الشخص بجلسته تلك يحاول متعمدا كسب المزيد من النفوذ، فإنك

قد تتلقى اعتذارا عن الإزعاج الذي سببه لك.

الرسائل الخفية والتأثير

كما ذكرت في الفصل الخامس، فإن الإقناع الخفي له دور في المفاوضات. وإليك مثالًا على استخدام الرسائل الخفية للتأثير على الآخرين. كان روبرتو جوميز يعمل مصمم جرافيك لأحد الناشرين البارزين. وكانت ديبورا سامويلز هي التي تقوم بتحرير تصميمات روبرتو. في اليوم السابق لاجتماع التحضير الأول حول الكتاب، قالت ديبورا: "إليك موضوع الكتاب يا روبرتو". وبينما كانت تتحدث عن الكتاب، تراجع إلى الخلف، وأغمض عينيه، وتولد لديه شعور قوي حول لون غلاف الكتاب. وخلال اجتماع التحضير، عرض لونه المختار لغلاف الكتاب من خلال ارتداء رباط عنق باللون نفسه. لاحظت ديبورا الطريقة التي أرسل بها روبرتو رسالته خفية من خلال اختياره رباط العنق. وأدركت: "إنه يريد غلافًا بنفسجيًّا لهذا الكتاب. وأنا لستُ متأكدة من كونها فكرة جيدة".

عندما أدرك روبرتو أن ديبورا توقعت أن يدافع عن لون رباط عنقه الذي اختاره، قرر أن يمارس قدرته على التأثير عن طريق تغيير إستراتيجيته. في اجتماع التحضير المقبل، ارتدى رباط عنق وردي اللون. على الرغم من أن اللونين كانا متشابهين، فإن ديبورا فكرت: "إنه لون قبيح. أنا لن أنشر هذا الكتاب أبدا بغلاف وردي اللون. فالبنفسجي أفضل". عرف روبرتو أنه حقق هدفه وهو التأثير على ديبورا باختياره اللون الوردي الذي كان يعرف أنها تكرهه ما سيدفعها إلى اختياره الأول وهو اللون البنفسجي.

يطلق على هذا التكتيك: "علم النفس العكسي"، أي إرسال رسالة تناقض ما تريد القيام به في الواقع. فكر في الوالد الذي يقول لولده المراهق: "لا، ليس عليك القيام بواجبك الدراسي اليوم. إنه ليس بالأمر المهم، ولكن إذا كنت ترغب في قيادة هذه السيارة...". هناك رسالة خفية هنا:" إذا كنت ترغب في أن تكون قادرًا ذات يوم على شراء سيارة لطيفة مثل هذه فعليك القيام بواجبك اليوم، وغدا، واليوم الذي سيليه. وستكون

قادرًا على شراء سيارة مثلها من خلال الحصول على تعليم أفضل".

الإقناع الصريح

الإقناع الصريح هو نقيض الرسائل الخفية؛ فالميل إلى الأمام أو إلى الوراء، أو العبوس، أو الجلوس، أو الوقوف كلها إشارات لغة جسد صريحة. يمكنك استخدام الإقناع الصريح من خلال اختيار كلماتك. فكر في موقف تفاوضي تكون خصمتك فيه موظفة لديك تريد الوصول إلى المزيد من النجاح في حياتها. إنكما على سبيل المثال تتناقشان حول منصب شاغر في القسم الذي يمثل بالنسبة لها خطوة للأمام. إنها تريد الحصول على هذا المنصب كي تتمكن من كسب المزيد من المال والنفوذ. وأنت تريد تحفيزها على إجراء تغييرات داخل القسم حتى تكون مؤهلة للترقية. قد تقول: "إليكِ ما سيحدث إذا حصلتِ على هذه الترقية، وهذا هو ما عليكِ القيام به كي أنظر في أمركِ". أنت تحدد بالضبط أهدافها من هذه المفاوضة. وتقول لها صراحة إنها إذا اتبعت هذا المسار بالذات فهذه هي النتيجة التي ستحصل عليها. وهي الآن تسمح لك بإقناعها والتأثير عليها.

هناك فوائد للجمع بين الإقناع الصريح والخفي. قد تلاحظ على سبيل المثال أن المفاوض الآخر متشكك بشأن نياتك. فقد يقول: "أنا أصدق ما تقوله"، ولكنك تسمع نبرة الشك في صوته. يمكنك الرد على الرسالة الخفية الكامنة وراء العبارة الصريحة بسؤاله: "ما الذي تجد نفسك مترددًا بشأنه؟"، فيجيبك: "آه، أنا لستُ مترددا". ما أظهره لك هو رغبته في ألا يُنظر إليه باعتباره مترددًا. ماذا يعني ذلك وفقًا لقواعد التفاوض؟ أنت تعلم أنه متردد ولكنه لا يريد أن ينظر إليه على هذا النحو، لذلك يمكنك المضي قدما في التفاوض مع وضعك في الاعتبار أن كلماته تتعارض مع نبرة صوته.

كن حذرا بشأن كيفية استخدام الإقناع الصريح والخفي في المفاوضات. لا تسمح لأحدهما بالتغلب على الآخر. فكلا النوعين يمنحك معلومات عن المفاوض الآخر. عند إرسال رسائل صريحة وخفية، يجب أن تكون متطابقة. وإلا فقد ينظر إليها باعتبارها خادعة. وقد تفقد قدرتك على

التأثير ما سيفقدك قدرتك على الإقناع.

ترتبط إستراتيجيات النفوذ بشكل مباشر بدرجة التأثير, فالنفوذ يفتقر إلى الرسوخ والاستقرار. حيث يكون لديك في لحظة، وفي اللحظة التي تليها تجد نفسك بدونه. إن الإستراتيجيات التي تستخدمها عندما تحظى بنفوذ أقل ستؤدي إلى نتائج مختلفة ذلك لأن ميزان القوى تحول ببساطة. أنت تخاطر بخسارة المزيد من نفوذك وقدرتك على الإقناع, وبالتالي يتغير هدفك لاستعادة نفوذك.

الدليل الاجتماعي والتأثير

دخلت ماري ريفيرا مكتب أبريل جونسون بهدف التفاوض على أجرها كي تصبح مستشار مبيعات لدى شركة أبريل, فقالت لها: "كيف أتأكد من خبرتكِ؟ لدى من عملتِ؟". أخرجت ماريا كومة من الرسائل التي تلقتها من العملاء الراضين عن عملها، وكانت بعضها شركات مهمة ومعروفة. بعد اطلاع أبريل على الرسائل القليلة الأولى، وضعتها جانبا، وقالت: "والآن، هيا نتحدث".

يستخدم الدليل الاجتماعي قبل التفاوض وفي أثنائه. وهو يعني أن تقوم بجمع شهادات من العملاء الراضين أو تعود إليهم من أجل تعزيز مصداقيتك أو صقل ملف خبرتك. إن من تتفاوض معهم بحاجة إلى الأمان والطمأنينة، فاستغل هذه الحاجة. اذكر موقفًا ساعدت فيه عميلًا آخر مثلهم على الحصول على نتيجة إيجابية. إن الدليل الاجتماعي يمكن أن يخفف من قلق الشخص الآخر الذي تتفاوض معه.

إن مفاوض اليوم الحذق يشارك الأدلة الاجتماعية على مواقع الشركات الإلكترونية، وكذلك عبر الكتيبات، والنشرات، ووسائل التسويق الأخرى، ووسائل التواصل الاجتماعي. أدى خرق القانون سابقًا في استخدام مثل هذه الشهادات إلى وضع لوائح تمنع الاستخدام الاحتيالي للأدلة الاجتماعية؛ حيث يتسم الدليل الاجتماعي الأكثر إقناعا بهذه الخصائص:

- **إنها تعليقات حقيقية وضعها أشخاص حقيقيون. يمكن التحقق من**

التعليقات من خلال الوثائق المكتوبة.

- **تكون في شكل مقطع فيديو, فشهادات الفيديو من الأشخاص المعروفين أو المحترمين هي الأكثر مصداقية.**
- **تتضمن صورة للشخص، إذا لم يكن هناك مقطع فيديو.**
- **يتم تضمين اسم ومنصب وموقع الشخص: "بيل والترز، الرئيس التنفيذي لشركة وندرفول، مدينة نيويورك، بولاية نيويورك،" بدلًا من "بيل دبليو من نيويورك".**
- **إنها محددة وتوضح بعض جوانب خدماتك، بدلا من التعليقات العامة مثل: "جان شخص رائع".**
- **تتضمن نتائج قابلة للقياس حدثت نتيجة للعمل معك مثل("لقد وفرنا على الشركة ٥٠٠٠٠٠ دولار نتيجة لإستراتيجيات التفاوض التي تعلمناها من جريج ويليامز").**
- **تتمحور الشهادات حول الخدمات التي تعرض تقديمها للعميل، والتي تكون ذات قيمة مماثلة. على سبيل المثال، إذا كنت تتفاوض للحصول على عقد بمبلغ نصف مليون دولار، فيجب أن تكون شهاداتك متعلقة بصفقات أخرى مماثلة.**

الصورة البصرية والتأثير

تعني الصورة البصرية الصورة التي يظهر بها سلوكنا. كيف تعرض هذا السلوك؟ أي أن تدخل المفاوضة مرتديًا ملابس أنيقة ولائقة، وكأنك الشخص الأكثر فخرًا وثقة في العالم. أو أن تقود سيارة جيدة وتعيش في منزل مناسب؛ فالمفاوض الآخر يراقبك أنت وسلوكك, وهدفك هو أن ينظر لك باعتبارك شخصًا ذا مصداقية. وعلى الجانب الآخر، يمكنك اختيار إظهار نفسك على درجة أقل من الأناقة أو الغنى مما أنت عليه فعلًا. فعلى سبيل المثال، إذا كنت لا تريد أن تدفع المزيد مقابل خدمة أو أخرى، فلا تدخل عملية التفاوض وأنت على هذا الوضع الموحي بالثروة والنجاح.

تلعب الصورة البصرية دورا مهما في التفاوض. تأمل هذا السيناريو: تجنب البائعون بمتجر للأثاث الاقتراب من امرأة ترتدي ملابس عادية بينما تدلف إلى المتجر؛ فقد استنتجوا استنادا إلى الصورة البصرية أمورًا معينة حول ملابسها، وعمرها، وعِرقها، جعلتهم لا يقتربون منها. بعد أن تجولت في المتجر بحثًا عمن يساعدها، قرر أحد البائعين التحدث معها. ولحظه الطيب، اشترت تلك المرأة أثاثًا يكفي لفرش منزل بالكامل، ودفعت ثمن مشترياتها بحيث وصلت لأعلى حد من بطاقة ائتمانها وهي أمريكان إكسبريس. كان البائع الذي تلقى عمولته على مشترياتها سعيدا بأخذ المبادرة والقيام بخدمتها. وبذلك تعلم زملاؤه درسا مهمًّا حول الاعتماد المبالغ فيه على الصورة البصرية.

لقد واجهتُ موقفًا مماثلا عندما لم أحصل على اهتمام مناسب عندما ذهبت إلى معرض لسيارات المرسيدس لشراء سيارة جديدة. فبمجرد ملاحظة البائع لملابسي غير الرسمية، عاملني كما لو كنت هناك لتجربتها وحسب، وكاد يصرفني في الواقع. فكرت قائلًا: "كيف تجرؤ؟". بعد أن اشتريت سيارة جديدة من معرض آخر، عدت إلى المعرض الأول بعد بضعة أيام، وطلبت التحدث إلى المدير، وأخبرته بما حدث بالضبط. وقال: "لقد جاءتنا العديد من الشكاوى بخصوص هذا البائع. إنه لم يعد يعمل لدينا". لقد تخلصوا من هذا الشخص. هذا البائع رفضني بناء على الصورة البصرية - حيث خمن أنني لا أملك المال لشراء السيارة، وبالتالي لم يكن يريد إضاعة وقته. الشيء نفسه قد يحدث في التفاوض, حيث يعرف المفاوضون المهرة كيفية استخدام الصورة البصرية في تحسين موقفهم ويطبقون هذه المعرفة.

لا تتجاهل من أمامك فقط لأن صورته البصرية لا تنسجم مع سلوكيات الشخص وما يستطيع تقديمه.

الندرة والإلحاح

"أسرعوا الآن، لم يتبقَّ سوى خمسة أغراض، وهناك أربعة أشخاص على الخط يحاولون الاستيلاء عليها". إنه عامل الندرة المستخدم في

مجال المبيعات. غالبا ما يستخدم عامل الندرة في مواقف البيع، ويمكن استخدامه بفاعلية في المفاوضات. قد يستخدم أحد المفاوضين عامل الندرة للضغط على المفاوض الآخر بقوله إن هناك الكثير من المزايا التي تفوق تلك التي يتفاوض خصمه لأجلها: "احصل عليها ما دمت تستطيع. إنها ميزة نادرة, ولا يتوافر منها سوى عدد قليل". يستخدم عامل الندرة لرفع السعر أو تحفيز المشتري على قرار الشراء.

"ينتهي العرض عند منتصف الليل. اشتر الآن". إنه عامل الإلحاح المضمّن في عروض البيع. يستخدم المفاوضون الإلحاح للضغط على الخصم كي يتخذ قراره، وذلك في وقت يفضل فيه الخصم التفكير بشأنه وعدم الالتزام بتعهد في ذلك الوقت.

هناك مخاطر مترتبة على استخدام عاملي الندرة والإلحاح؛ حيث يمكن للمفاوض الحذق اكتشاف خدعتك. تأمل هذا السيناريو: يعمل ديني شارمال في بيع معدات الشاطئ, وكان لديه ١٠٠ كرسي شاطئ في مخزنه. كان يعرف أن الموسم على وشك الانتهاء وأنه بحاجة للتخلص من هذه الكراسي في أسرع وقت ممكن. كانت كارا نايتلي تشتري معدات الشاطئ في نهاية الموسم. قرر استخدام عاملي الندرة والإلحاح المؤثرين، فقال لها: "لم يعد هناك سوى عدد قليل" (عامل الندرة). "من الأفضل أن تحصلي عليها قبل أن تباع وما دامت عندي (عامل الإلحاح)". وأجابت كارا: "حسنا، سأعود إليك".

طبقًا لقواعد التفاوض فإن ديني بكذبته وضع نفسه في مأزق. عندما عادت كارا بعد أسبوع، كان ديني لا يزال لديه المائة كرسي. حيث لم يمكنه إقناع مشتر آخر بشرائها. فبم أخبر تصرف ديني كارا؟ لقد عرفت الآن أن ديني يستخدم الندرة والإلحاح كمجرد حيلة. وفكرت: "إنني أتمتع بالنفوذ في هذا الموقف وديني يعرف ذلك. طلب ديني عشرة دولارات مقابل كل كرسي ولكنني أعرف أنني يمكنني الحصول عليها مقابل أربعة دولارات فقط". وقد أظهرت له أنها كشفت خدعته بعرضها مبلغ أربعة دولارات مقابل كل كرسي. لقد تعلم ديني الدرس وأصبح حذرا عند استخدامه عاملي الندرة والإلحاح في مفاوضاته المقبلة. توخَّ الحذر حول عند استخدام

عاملي الندرة والإلحاح في المفاوضات حيث إن ذلك قد يعود بنتائج عكسية.

إن شعاري هو: "أنت دائما في حالة تفاوض". فالإستراتيجيات التي تستخدمها اليوم هي التي تمهد الطريق أمام الإجراءات التي ستتخذها في المستقبل. سوف تتذكر كارا أن ديني لم يكن صادقًا معها، وبالتالي لن تجعل ديني يحظى بمستوى التأثير الذي يحتاج إليه عند التفاوض معها في المستقبل.

يمكن الجمع بين الدليل الاجتماعي والندرة والإلحاح لإتمام المفاوضات. قد يقول أحد المدربين: "لا يمكنني سوى خدمة عدد معين من العملاء. وأود أن تكون أنت واحدا منهم. ولكن بمجرد اكتمال العدد، سأضعك على قائمة الانتظار؛ فلا أستطيع ضمان أن يتبقى وقت أخصصه لك في جدول مواعيدي المزدحم". تأمل هذا الموقف: عرضت جيسيكا هولمز تقديم برنامج تدريبي حول إدارة الأعمال، وكانت لورا براشر مهتمة بهذا البرنامج. كانت تعرف أنها بحاجة إلى مساعدة، لكنها كانت مترددة في الانضمام. خمنت جيسيكا ترددها، فقالت: "إنني أسجل الأشخاص في البرنامج بمعدل شخص أو اثنين في الشهر. لدي حاليا ١٢ شخصا في البرنامج ولن يتعدى العدد ١٥. إذا كنتِ ترغبين في التمتع بمزايا هذا البرنامج يا لورا، فالآن هو الوقت المناسب للتسجيل". يتضمن نهج جيسيكا كلًّا من الندرة، والإلحاح، والدليل الاجتماعي. والدليل الاجتماعي فيما قالته كان: "هناك أشخاص آخرون ينضمون إلى البرنامج".

استخدمت جيسيكا الاستقصاء لمعرفة ما يمنع لورا من التسجيل في البرنامج: "لقد أعربتِ عن اهتمامكِ بالانضمام إلى البرنامج. يمكنكِ أن تري أن هناك آخرين يسجلون في البرنامج". وأجابت لورا:" ما زلت غير مستعدة للانضمام إلى البرنامج ". فتساءلت جيسيكا:" من باب الفضول فقط، وكي أتمكن من معرفة كيف أخدمكِ على نحو أفضل، ما السبب الحقيقي الذي يجعلك ترفضين التسجيل في البرنامج؟". أجابت لورا:" إنني سأتخذ شريكًا خلال بضعة أشهر، وأنا قلقة بشأن النفقات". ردت جيسيكا:" إذا انضممتِ إلى هذا البرنامج فإنه يمكننا العمل معا على هيكلة

شركتك على النحو المناسب لاستيعاب هذا الشخص الجديد؛ فبمساعدتي يمكننا مناقشة دورها وأجرها. ربما يكون من الأفضل أن تبدئي بالتعاقد معها من الباطن. ثم نناقش ما إذا كانت الشراكة هي الدور المناسب لها".

بعد ذلك، قالت لورا: "أعرف أن مساعدتكِ لن تقدر بثمن، ولكني لست مستعدة للالتزام بالبرنامج. هل يمكن أن أضعكِ على قائمة الاتصال السريع والاتصال بك كلما واجهت مشكلة؟". ولكن جيسيكا رفضت بلطف محاولة لورا للتفاوض على خدمة جديدة لم تكن جيسيكا مستعدة لتقديمها. وعرفت وقتها أن لورا لن تنضم إلى برنامج التدريب، ولكن جيسيكا علمت كذلك أن خبرتها ومكانتها كانتا قويتين بما يكفي بحيث عندما تصبح لورا على استعداد لالتماس المساعدة، فإنها ستعود إليها.

الخلاصة

إن قدرتك على التأثير على خصمك تعتمد على عدة عوامل متضافرة:

- قدرتك على الإقناع من خلال إدخال عامل جديد في المفاوضة يؤثر على وجهة نظر خصمك.
- أفكارك بشأن ما إذا كانت المفاوضات موقفًا يربح فيه الطرفان أم يفوز فيه أحد الطرفين وحسب، بالإضافة إلى أفكار خصمك حول النقطة نفسها.
- لغة جسدك، من رسائل صريحة وضمنية.
- الاستخدام الحذر لعاملي الندرة والإلحاح.

عندما ترسخ قدرتك على التأثير على خصمك، تكون لديك فرصة أكبر للوصول إلى نتيجة تنهي بها المفاوضات على نحو مُرضٍ.

الفصل التاسع

الأساليب: بناء مفاوضات ناجحة

حدق محامي الادعاء والتر جاريت أمامه في محامية الدفاع سارة جينر. لقد عانت عميلة والتر, جيسيكا ديفيس, إصابات في الرقبة والظهر، وكسورًا في الضلوع، وإصابة في الرأس. بعد أشهر من العلاج، صارت جيسيكا تعاني ألمًا مزمنًا. كما حرمتها إصابتها في الرأس من العودة إلى عملها كمحاسبة. كانت ديونها تتزايد، وقد أرسل مالك شقتها إليها إشعارا بالإخلاء. إنها تقول لوالتر: "يرجى تسوية قضيتي بأكبر قدر ممكن من التعويض؛ فلم يعد أمامي أي حلول".

قالت سارة: "أعرف أنك تريد مبلغ ٧٥٠ ألف دولار لعميلتك. بصراحة، أنا لا أرى أن حالة العميلة تستحق هذا المبلغ. إن شركة النقل على استعداد لتقديم ٣٥٠ ألف دولار". صاح والتر قائلًا: "سحقًا. إن موكلتي خسرت رواتب تبلغ وحدها ٣٠٠ ألف دولار". فأجابت سارة: "قد أكون قادرة على الحصول على موافقة تجعل المبلغ ٥٥٠ ألف دولار. ماذا لو اقتسمنا الباقي؟".

فكر في التكتيكات التي استخدمها المحاميان للتفاوض بشأن تسوية جيسيكا. إن عرض سارة اقتسام باقي المبلغ كشف إلى أي مدى كانت على استعداد للذهاب إليه لتسوية القضية. وبينما كانت تتحدث، راقب والتر لغة جسدها: أي إيماءاتها غير اللفظية، ونبرة صوتها، ومدى صدقها في الحديث. إذا كان الشخص يعبر عن نفسه بفتور، فسينظر إليه بفتور أيضًا, وطبقًا لقواعد التفاوض، عليك دائما أن تولي انتباهك إلى عروض خصمك، وكذلك إلى الطريقة التي تقدم بها عروضك أنت، وذلك على أساس سلوكك.

اختراق عقل خصمك

هل سبق لك أن تمنيت جعل خصمك يكشف عن إستراتيجيته؟ إليك ما عليك البحث عنه. راقب لغة جسد المفاوض الآخر وسلوكه، إنه أمر مهم خصوصًا عندما تشك في أن المفاوض الآخر ليس انفتاحيا كما ينبغي. يمكنك عمدا إثارة ردة فعله باستخدام لغة جسدك في الإيحاء له بشكوك نحوه. تراجع بجسدك بعيدًا عن خصمك بينما يتحدث. وانظر إلى عينيه مباشرة لمعرفة ما إذا كان سيتجنب عينيك.

راقب الخصم بحثًا عن مجموعة تعبيرات لغة الجسد المتزامنة، مثل التراجع إلى الخلف مع عقد الذراعين، والنظر بعيدا عنك، وتجنب التواصل بالعين تماما. ضع تلك المجموعة من التعبيرات المتزامنة في اعتبارك عند مناقشة العروض والعروض المقابلة.

تخيل نفسك وكيلًا عقاريًا يجلس مع رجل يريد شراء منزل، وهو لين فريدمان. أما صاحب المنزل فهو ماريو فينسنتي والذي يجلس معكما. إنك تلاحظ أن ماريو يتراجع بجسده مبتعدًا عن المشتري الذي جلبته. ولكن عندما يقدم لين عرضه، يميل ماريو فجأة نحو لين، ويبتسم أيضًا. إن يديه مفتوحتان وباطن الكف يتجه للأعلى. إنه يشير من خلال هذه الإيماءة إلى أنه أكثر انفتاحًا ليس فقط إزاء العرض الذي قدمه لين ولكنه قد يكون مستعدا أيضا لاتباع لين. وبما أنك السمسار الذي جلبت هذا الرجل، فعليك أن تراقب جيدًا إشارات لغة الجسد خلال المفاوضة حتى تستطيع التكهن بما يدور في أذهان الجميع وتوجيه عميلك بناء على ذلك.

استخدام الإحصائيات في إثبات وجهة نظرك

يستهوي الناس ذكر الإحصائيات لتعزيز رأيهم أو تأييد حجتهم. فما مدى فاعلية هذه الإستراتيجية في التفاوض؟ الجواب ليس سهلًا؛ حيث تعتمد فائدة ذكر الإحصائيات على نمط شخصية من تتفاوض معه. بعض الناس يحبون البيانات والأرقام، بينما يشرد ذهن بعضهم الآخر أمام الأرقام.

استخدم لغة جسدك في تعزيز الإحصائية المختارة، وهو الأمر الذي يحمل فائدة أكبر إذا وجدت أن خصمك ليس ماهرًا بما فيه الكفاية بحيث

يعي أهمية الإحصائية التي تستخدمها. وكمثال على ذلك، أنت متحدث يجتمع مع عميل محتمل لمناقشة تقديم خدماتك والعمل مع فريق المبيعات بشركة كبرى يمثلها هذا العميل. إنك تميل نحوه وتقول: "أنا متأكد بنسبة ٪ استنادا إلى خبرتي أن هذا هو أفضل إجراء يمكنك اتخاذه". لنفترض أن لغة جسدك تتماشى مع ما قلته حيث إنك إما تستخدم إصبعك مشيرا نحو خصمك، أو نحو الطاولة. إنك تؤكد على أن الإحصائية التي تستخدمها إحصائية صحيحة في نظرك.

إذا كنت في نهاية المفاوضة، واكتشفت وجود مأزق، فقد يكون عليك استخدام إحصائية للتأكيد على حقيقة أن المفاوض الآخر لا ينبغي أن ينزعج من اتباع المسار الذي اقترحتَه. يمكنك أن تقول شيئًا على غرار: "إن نسبة تقدر بـ ٧٥٪ من الشركات التي جلبتني لتدريب فريق مبيعاتها شهدت زيادات في الإيرادات قدرها في المتوسط ٢٥٪ سنويا".

إذا لاحظت أن لغة جسد خصمك تبين أنه متشكك قليلًا، فيمكنك عندئذ استخدام الدليل الاجتماعي، أي الشهادات التي تلقيتها من الشركات التي شهدت تلك التحسينات. إنك تبرهن بالدليل على ما ذكرته، وذلك سيؤكد على ما قلته بصورة أقوى ويصبح بمثابة إشارة غير لفظية تدمجها في عملية التفاوض. وهو الأمر الذي سيجعله يراك أكثر إقناعًا. خلال المناقشة، استخدم إيماءات جسدك للإشارة إلى الشهادات كلما أردت التأكيد على مصداقيتك وعلى الإحصائية التي تبرهن على مدى نجاحك.

الألم والمتعة في المفاوضات

إن إجراء بحث أولي قبل التفاوض يساعدك على اكتشاف ما سيحفز المفاوضين الآخرين؛ فلقد جلس تشارلز شادويك وزوجته ميسي شادويك أمام جوزيه، بائع سيارات. كان نمط شخصية ميسي ينتمي إلى الشخصيات التي تحاول تجنب الألم. وقد أرادت إبرام الصفقة في ذلك اليوم؛ فقد أرهقها الاستمرار في قيادة السيارة نفسها لعشر سنوات متواصلة، ولم تعد تطيق الانتظار حتى تتم هذه الصفقة كي تحظى بسيارة جديدة آمنة. إنها لم تكن على استعداد للانتظار ليوم آخر، أو وصول تاجر

آخر قد يؤخر إتمام الصفقة. إن دافع ميسي لتجنب الألم الذي قد ينجم عن عدم التوصل إلى نتيجة حاسمة للمفاوضة جعلها أكثر عرضة للتلاعب بها خلال المفاوضة.

وقد لاحظ جوزيه لغة جسد ميسي حيث بدا عليها نفاد صبرها إزاء المفاوضة التي طال أمدها. لقد كانت تتنهد، وتتململ في مقعدها، وبدت ضيقة الصدر. كما لاحظ جوزيه أن تشارلز كان غافلًا عن الإشارات الصادرة عن زوجته. كان أكثر استعدادا للمخاطرة وتكبد ألم عدم إتمام عملية الشراء. فكر تشارلز: "حسنا، حتى إذا لم نشتر هذه السيارة اليوم، فأنا أعلم أنها ستظل لديهم غدًا. إذا لم يتم ذلك غدًا، فأنا أعلم أن هناك تجار سيارات آخرين في المنطقة".

خمنت ميسي ما كان يدور برأس تشارلز، فصحبها خارج القاعة بعيدًا عن البائع، كاشفًا عن مدى الألم الذي تسببت به المفاوضات المطولة للزوجة. استسلم تشارلز بسرعة بعد حساب الخسائر الناجمة من عدم اتفاقه مع زوجته. ابتسم جوزيه عندما عاد الزوجان وهما على استعداد لإبرام الصفقة.

من المنظور المادي يمكنك إدخال عنصري الألم والمتعة إلى المفاوضة عن طريق القيام برفع أو خفض درجة حرارة الغرفة لإزعاج الخصم. إنك بذلك تجبر خصمك على الشعور بالانزعاج، والذي يعادل عنصر الألم. تجبر أفعالك الخصم على إعادة النظر إلى مدة بقائه في هذه البيئة غير المريحة، ما يؤثر على طول عملية التفاوض. وهو سبب آخر يجعلك تفكر فيمن سيتفاوض إلى جوارك في حالة وجود فريق. أنت بحاجة إلى التأكد من عدم وقوع أعضاء فريقك فريسة لمثل هذه المخططات.

والآن دعنا ننظر إلى عنصر المتعة. إن الامتيازات الإضافية على اختلاف أنواعها والتي تضعها على طاولة المفاوضات - بما في ذلك الأغذية والمشروبات - ترسل رسالة ضمنية تقول إنك تتمتع بحسن الضيافة. يمكنك أيضا تقديم وعود بحصوله على ما يمتعه ويسره في حالة التوصل إلى مفاوضات مرضية، مثل المكافآت الإضافية. ويمكنك أيضا

حرمان خصمك من تلك الامتيازات متسببًا في إزعاجه. إنك بذلك ترسل رسالة ضمنية تقول: ''إذا نفذت ما أقترحه، ستكون المتعة والسرور من نصيبك، لأنني سأسهل عملية التفاوض. وإذا لم تفعل ذلك، فستعاني الألم''.

استجابات الألم أو المتعة المبالغ فيها

كن حذرا من الأفراد الذين يبالغون في ردود أفعالهم في أثناء التفاوض. كان عمل جيسون هو مساعدة الشركات على تحسين أدائها من خلال التدريب التنفيذي. طلب جيسون من جيفري تطوير موقعه الإلكتروني. وفي وسط المفاوضة المتوترة، قال جيسون لجيفري: ''لا تضيق الخناق عليَّ!''. على الرغم من أنه كان يستخدم صورة بلاغية، فإنه كان يعني حقًّا: ''أنت تسبب لي ألمًا بسبب هذا العرض الذي تقدمه''. كان يؤلمه الوضع المترتب على عرض جيفري.

رد جيفري بخفة محاولًا تلطيف الأجواء وتخفيف الألم الذي شعر به جيسون بسبب المفاوضة. قال جيفري لنفسه: ''إن جيسون يحاول استخدام الألم والاستياء كحيلة من حيل التفاوض. إنه يعرف أن عرضي مبلغ ٣٠٠ ألف دولار هو عرض عادل. سأحاول عرض مبلغ أقل''.

أجاب جيسون الذي لم يكن سعيدا بعرض جيفري المقابل والذي كان ١ ألف دولار قائلًا: ''من فضلك، أنت تؤذيني''. ثم وضع يده على قلبه وهو يتراجع إلى الوراء، موضحًا أن المفاوضة كانت مؤلمة. وأظهرت لغة جسده أنه أصيب بالألم وحاول إقناع جيفري بأن العرض لا يعجبه.

لنفترض أن جيسون أمسك قلبه وبدلا من أن يميل إلى الوراء، اتجه نحو جيفري وقال: ''آه، إنه أمر مؤلم للغاية بالنسبة لي''. فكر جيفري: ''إنه ليس صادقًا بشأن ما يظهره من انزعاج وألم، ذلك لأنه ببساطة يتجه نحوي. إنني سأختبره لأرى ما سيفعله بعد ذلك''.

''لا أستطيع أن أدفع لك أكثر من ٢٢٠ ألف دولار''. راقب جيفري جيسون بينما يفتح يديه، قائلا ''هذا مؤلم''. تعني حركة يديه أنه تخلى

عن حذره وأن إيماءته صادقة. واختتما المفاوضة بالاتفاق على مبلغ قدره ٢٥٠ ألف دولار.

لو كنت مكانه فماذا كنت ستفعل؟ إذا اكتشف جيسون أن ألم جيفري كان مجرد حيلة، كان سيتمسك بعرضه ليرى خطوة جيسون التالية. كان يمكن لجيفري تعزيز العملية بقوله: "ما الذي يمكن فعله لتخفيف الضغط عنك؟" ثم يقدم جيسون عرضا أعلى من ٢٥٠ ألف دولار. عندما يخفض جيفري عرضه قبل أن يسأل جيسون عن المبلغ الذي يراه جيسون عادلا، يعرض مبلغًا من المال يحتمل أن يعتبره جيسون كافيًا. التمِس معلومات من المفاوض الآخر لمعرفة المبلغ الذي يعتقد أنه عادل قبل تخفيض عرضك, ومن خلال تلك المعلومات، سوف تعرف كيف تعدل من عرضك.

كما أن المبالغة في ردود الفعل التي تعبر عن الاستمتاع تمنحك إشارات تساعدك على التفاوض. راقب الخصم بحثًا عن الابتسامة على وجهه، والمرح في صوته، وتعبيرات البهجة، وغيرها من علامات السعادة. غالبا ما يصاحب الابتسام ارتفاع صوت الشخص. قد يشب المفاوض الآخر بينما يجلس على مقعده أمامك إذا كنتما تتفاوضان وجها لوجه. وهو ما يعطيك إشارة إلى سعادته كذلك بالإضافة إلى مجموعة الإشارات المتزامنة الأخرى كالابتسامة مع ظهور تجاعيد على زاوية العينين.

تنقل وضعية الجسد إشارات أيضا. لنفترض أنك تقف أمام مفاوضة. وتلاحظ أن يديها مفتوحتان وذراعيها لا تلمسان جسدها. إن ما تقوله ضمنيا بذلك هو: "ليس لدي أي شيء يخيفني منك". وتدل جميع هذه الإشارات المتزامنة على أن من أمامك يشعر بالمزيد من السعادة. وذلك كله ليس سوى عدد قليل من إشارات لغة الجسد التي يمكنك مراقبتها للكشف عما إذا كان من أمامك يشعر بالسعادة حقًا. عند التفاوض راقب إشارات لغة الجسد التي يمكنك من خلالها التكهن بما يدور بداخل خصمك ومعرفة إذا كان يشعر بالألم، أم المتعة، أم السعادة، أم الحزن، وهلم جرا.

الروائح في أثناء المفاوضات

يمكنك استخدام الروائح لخلق بيئة كريهة أو سارة. على سبيل المثال، يمكنك استخدام بخاخات الروائح لتؤثر بطريقة أو بأخرى على سير المفاوضات. من طرق إثارة الشعور بالألم وضع الخصم في بيئة ذات رائحة كريهة؛ فقد يعني ذلك أن عليه أن يعجل بالأمر ويتم الصفقة كي يتمكن من مغادرة هذه البيئة. لقد عرفت مفاوضين يتناولون فصوصًا من الثوم ثم يقتربون من خصومهم لجعلهم يتراجعون للخلف. والرسالة العدائية الضمنية التي يرسلها مثل هذا المفاوض هي: "اسمع، دعنا ننته من ذلك الأمر. عليك ألا تقترب كثيرًا مني لأن ذلك قد يضرك". فالثوم هنا يحمل رسالة خفية.

قد تلاحظ أن مزيل العرق توقف عن أن يكون فعالًا خلال منتصف المفاوضة. إن لغة الجسد غير اللفظية الخاصة برائحة الجسم قد يكون لها عدة معان. فقد تعني مثلًا: "أنت تجعلني أتعرق بغزارة حتى إن رائحة جسدي أصبحت نفاذة. أنا أشعر بالقلق والخوف. إنه أمر يمثل لي أهمية كبرى".

قد تتخذ موقفًا عدائيًا من خلال الإشارة إلى رائحة جسد خصمك.

أنت: "يا إلهي! جون، ماذا حدث؟".

جون: "ماذا تعني بماذا حدث؟".

أنت: "هل تعاني إلى هذه الدرجة بسبب هذه المفاوضة؟".

جون: "ولماذا تقول ذلك؟".

أنت: "يبدو أنك لم تجد وقتًا حتى للاستحمام".

جون:" آه".

راقب لغة جسد جون. فهل جون يتشمم رائحة إبطيه، ما يدل على أنه لم تكن لديه أدنى فكرة عن رائحته الكريهة؟ إنه يقول: "نعم، أعتقد أنني أركز كثيرا على هذه المفاوضة حتى إنني لم أجد وقتًا للاعتناء بنفسي". هل تعليقك يغضب جون ويجعله أكثر ترددًا بشأن الموافقة على بنود في

صالحك؟ سوف يعطيك سلوك جون بعد إبلاغه عن رائحته فكرة عما يدور في عقله. قد يقول: "حسنا، المفاوضة تؤثر عليَّ حقا، فماذا الآن؟". وعلى الجانب الآخر، نفترض أن جون يقول: "أحقًّا؟ أنا آسف. ربما يجب أن نتقابل في وقت آخر". أنت تعرف أن المفاوضة تؤثر عليه حقا؛ وهو يعرف أنك تعرف، ويريد أن يستكملها وهو في وضع أفضل.

قد تعزز الروائح الطيبة من المفاوضات. لنفترض أنك ستتفاوض مع جرانت على شراء مخبزك. أنت تعرف أنه يحب المخبوزات، فتختار الغرفة الخلفية بمخبزك لإجراء المفاوضة، وتطلب من عمالك خبز الكعك بينما تتحدث مع جرانت. وبينما يعبق الجو برائحة الكعك، تشاهد جرانت يبتسم وهو يشعر شعورًا لا واعيا بالرضا عن البيئة من حوله، وينقل هذه المشاعر الطيبة إلى المفاوضة.

تؤثر الرائحة على الحواس وتساعدك على تعزيز موقفك لتحقق ما ترغب في تحقيقه. وفقًا لقواعد لغة الجسد، فإنه عليك مراقبة أي تأثير قد تحدثه رائحة ما على خصمك. لاحظ إذا ما كانت ابتسامته ستتسع نتيجة للرائحة التي تنشرها في الهواء في أثناء المفاوضة.

يعرف المفاوض الماهر كيف يستخدم خصمه الروائح عمدًا: "مهلًا، إن هذه الرائحة كرائحة الصنوبر، ما يجعلني أفكر في أوقات الأعياد. إنها مجرد حيلة وأنا سأتجاهلها". إنه قد يتجاهل عمدا تلك الرائحة، وسيعلم أنك تحاول التأثير على أفكاره، ما يجعله يحصن دفاعاته.

كشف الكذب

راقبت ساندرا إدسورين هاوارد وستون بينما كان يجيب على عرضها له وهو أن يشغل وظيفة مدير العلاقات البشرية. وقد حددت الراتب الذي كانت على استعداد لتقديمه, فقال هاوارد: "لست متأكدا من أنني أريد الاضطلاع بهذه المسئولية الآن". فكرت ساندرا: "إنه يكذب". فما الذي كشف لها كذبته يا تُرى؟ قبل البدء في هذه المناقشة، كانت ساندرا تراقب حركات عيني هاوارد وعرفت كيف يحركهما في العادة. (عد إلى الفصل

الأول للاطلاع على تفسير معنى حركات العين). راقبت ساندرا عيني هاوارد بينما يتحدث, ولاحظت أنه لا يتواصل معها بعينيه، فخلصت إلى أنه يقول ما لا يؤمن به، وأنه كان يشعر بالخجل والحرج بسبب ذلك. فهو لم يكن يريد أن تكشف كذبته برؤيتها في عينيه.

فكرت ساندرا : "أنا لا أصدق حقًّا ما يقوله. ما الذي يحاول فعله؟ هل يريد مني التوسل إليه لقبول الوظيفة؟ هل يسعى للحصول على راتب أعلى مما عرضته؟". ثم قالت ساندرا: "ولماذا تظن ذلك؟". وبينما كان هاوارد يجيبها، راقبت ساندرا لغة جسده. واصل النظر بعيدا عنها بينما يقول: "أنا لا أعلم ما إذا كنت أحظى بالمهارات اللازمة للاضطلاع بهذه المهمة. ولكن إذا قبلتها، فسأحتاج إلى راتب أعلى بكثير".

لاحظ أن ساندرا لم تواجه هاوارد بكذبته، ولكن تركته يكشف دافعه الحقيقي وراء تردده.

لنفترض بدلا من ذلك، أن ساندرا قالت له: "أنا لا أعتقد أنك صادق معي بقولك إنك لست مستعدا لتلك المسئولية". سيتنهد هاوارد عميقًا ويقول عندئذ: "لا أعلم لما ذا تقولين" إنني أكذب. ولا أعلم لماذا تهاجمينني". إن ادعاءه بأن كبرياءه جُرحت جرحًا عميقًا سيجعل ساندرا تشك في أنه هاوارد كان يبحث في الواقع عن التشجيع, وأنه أراد منها أن تقنعه بأن لديه المهارات اللازمة لإدارة القسم، وأن ساندرا بحاجة إليه حقًّا في هذا المنصب. عرفت ساندرا أن عليها أن تتقصى أكثر كي تعرف سبب كذبه. فهناك مخاطرة ستنتج من عدم إخبارها إياه بأنها كشفت كذبته، فذلك يعني أن ساندرا قد تنخدع وتمنحه راتبًا أعلى، بينما ما كان يريده حقًّا هو التشجيع.

سوف يستمر هاوارد في الكذب إذا ظل يعتقد أنه سينجو بفعلته, فهو لم ير ما يفعله باعتباره كذبًا, فالتلاعب بالحقيقة كان مجرد إستراتيجية تفاوض ناجحة في تصوره. عرفت ساندرا أنه إذا سمحت لهاوارد بمواصلة حديثه دون اعتراض عليه، فإنها بذلك تصرح له بالكذب عليها. في حين أن ساندرا شعرت بأنها دون اعتراض منها على ما يقوله كانت

تمنحه تصريحًا بالكذب، إلا أنها مع ذلك كان بإمكانها جمع معلومات إضافية مهمة تثبت مدى فائدتها خلال سير المفاوضة. كما ذكرت أعلاه، من خلال عدم اعتراضها على ما كان يقوله هاوارد منذ البداية، كانت ساندرا قادرة على جعله يكشف عن السبب الحقيقي وراء كذبه. لقد أراد المزيد من المال! سيأتي عليك وقت سيكون عليك فيه تحديد الوقت المناسب الذي تخبر فيه خصمك بأنك كشفت كذبته, وقبل القيام بذلك، تأكد من أنك جمعت ما يكفي من المعلومات كي تحدد المجرى الذي تريد أن تسير المفاوضة إليه بمجرد إعلانك ما لاحظته أمام خصمك.

تعزز الثقة المفاوضة، بينما يفسدها الكذب. إنك تزيد من دفاعاتك عندما تعتقد أن من أمامك يكذب عليك. أما إذا كنت أنت الشخص الذي يعتبره الآخر كاذبًا، فإنه لن يصدقك حتى حين تخبره بالحقيقة. وسيبدأ في التشكك في كل ما تقوله. إنك بذلك تدمر الثقة والصدق المطلوب وجودهما لدى كلا المفاوضيْن. كما قد يؤدي الكذب إلى توجه المفاوضة نحو وجهة خاطئة، ما قد يؤدي بدوره إلى طريق مسدود. يشعر الشخص الذي يكذب بالانزعاج. وفي حين أن كذبة واحدة قد تسبب قليلا من الانزعاج، إلا أن وابل الأكاذيب سيولد لديه شعورًا قويًّا بالانزعاج ما يسهل على الآخر تمييزه. ومع ذلك، حتى عند الكذبة الأولى، تصدر عن الجسد إيماءة تصحح تلك الكذبة وتريح صاحبها, فانتبه إلى مثل هذه الإيماءات، التي يمكن أن تكون على شكل فرك الذراع أو الساق أو الرقبة أو اليد، إلخ. إن مثل هذه الإيماءات المهدئة ستنبهك بحيث تولي انتباهك إلى إيماءات أخرى من شأنها أن تدلل على حدة الأكاذيب التي تقال.

التعامل مع المناظير المختلفة

افترض أنك تتعامل مع شخص لديه تصور مختلف عن الصفقة. كيف تعرف أنه ينظر إلى هذه المفاوضات بطريقة تختلف كثيرًا عن نظرتك أنت؟ ابدأ التفاوض بالتحدث عن النتيجة التي يسعى إليها كل منكما؛ فهذه الإستراتيجية تساعدك على معرفة وجهة نظر المفاوض الآخر وتهيئ الأجواء للنتيجة المرغوبة. وفي أثناء انخراطك في المفاوضة يمكنك إعادة

التأكيد على ما يرغب فيه المفاوض الآخر، وما ترغب أنت فيه، وما يتفاوض كلاكما بشأنه. عندما تصل إلى ختام المفاوضة يمكنك عندئذ الحديث عن كيف بدأت المفاوضة، ووضعها الآن، وما تأملان أن تكون عليه خلال برهة. قد يسير هذا الحوار كالتالي:

ماري: "لقد اجتمعنا يا جو لمناقشة كيف يمكن لمؤسستك تزويدنا بالألواح الخشبية التي نحتاج إليها في عمليات التصنيع. اعتبارا من الآن، ستوفر لنا مؤسستك ١٠٠٠ لوح خشبي تُسلّم على أساس أسبوعي، أهذا صحيح؟".

جو: "نعم يا ماري، هذا صحيح. سنفعل ذلك. كما سترسل مؤسستك شيكًا لشركتي بحلول يوم الأربعاء بعد التسليم، أهذا صحيح؟".

ماري: "نعم، هذا صحيح. كما ستكون هناك فترة سماح مدتها ثلاثة أيام في حال حدوث مشكلة بالبريد بحيث لا يؤثر ذلك سلبًا على اتفاقنا".

جو: "ولكن لم يكن ذلك جزءا من اتفاقنا".

ماري: "أنت على حق، ولكن بعد التفكير في مشكلات البريد المحتملة، أردت منع حدوث أمر كهذا".

جو: "ولكن ذلك يضع اتفاقنا في ضوء مختلف".

ماري: "وكيف ذلك؟".

جو: "نحن نعتمد على الشيك الذي سيصلنا منكم في يوم الأربعاء بعد التسليم، حتى لا تتأثر السيولة النقدية بالشركة".

ماري: "ما الإجراءات الأخرى التي قد تقترحها للتأكد من أن مشكلات البريد المحتملة لا تؤثر سلبًا على تلقيكم الشيك؟".

جو: "هل يمكنك تحويل الأموال إلى مصرفنا بمجرد استلام الشحنة خلال يوم واحد؟".

ماري: "نعم، يمكننا أن نفعل ذلك".

جو: "شكرا يا ماري. سررنا بالتعامل معكم".

تعرف على وجهات نظر خصمك المختلفة من خلال مراقبة لغة جسده. هل يتكلم بسرعة بينما تزداد حدة صوته؟ لقد أكد للتو على حماسه. على سبيل المثال، قد يقول خصمك عبارة على غرار: "عجبًا، أنا تعجبني حقا الطريقة التي أنهينا بها هذه المفاوضة". يمكنك أن تكتشف من الحماس في صوته وابتسامته أنه سعيد حقا.

لنفترض أن خصمتك تقول: "كما تعلم، فإنني لديَّ وجهة نظر مختلفة لما ستكون عليه هذه المفاوضة وما نتفاوض من أجله". إنها تعبس، وتهز رأسها، وتقول هذه الكلمات ببطء. وهي رسالة مختلفة للغاية عن الرسالة السابقة.

من إستراتيجيات التفاوض الذكية في هذه الحالة هي أن تتوقف للاستفسار عن وجهة نظرها للتأكد من أن منظوريكما واحد، أو على الأقل التأكد من أنها لا تستخدم ذلك بمثابة حيلة. يمكنك الشك في كونها حيلة إذا قالت: "لديَّ وجهة نظر مختلفة" بصوت خفيض بينما تومئ برأسها؛ فهذه الإشارات غير المتناغمة تشير إلى احتمالية كونها حيلة. راقب لغة جسدها بعد قولها هذا. وفيما يلي حوار تخيلي تقليدي:

أنت: "لكني اعتقدت أنكِ تريدين الانتهاء من الصفقة بحلول نهاية هذا الأسبوع".

هي: "حسنا، أرغب في ذلك بالفعل".

أنت: "إذا ساعدتك على حدوث ذلك، فهل ستوافقين على السعر الذي ذكرته؟".

هي: "ربما".

استمع إلى صوتها. إذا ارتفع صوتها بينما تقول: "ربما"، فإنها تستجيب على نحو أكثر إيجابية مما لو كان صوتها منخفضًا؛ فمدى ارتفاع الصوت هنا له بعض الدلالات الإيجابية، بينما قد يعني انخفاض الصوت:

"ربما سأفعل ذلك وربما لا".

المفاوضات الجماعية

تحدثتُ وصولًا إلى هذه النقطة عن التفاوض ضد خصم واحد، ولكنك قد تتفاوض مع عدة خصوم. فعلى الجانب الآخر يمكن أن يجلس ثلاثة أو أربعة أشخاص على طاولة التفاوض، وقد تحظى أنت أيضًا بشريك يجلس إلى جانبك؛ حيث يتيح جلب أشخاص إضافيين إلى المفاوضة الفرصة لإضافة مزيد من وجهات النظر المختلفة، والتي تؤثر على عملية التفاوض.

هناك أوقات عندما لا يحضر المفاوضة الشخص الذي يتمتع بالسلطة الحقيقية. في بعض الحالات - واعتمادا على مدى أهمية المفاوضة - فإن الشخص الذي يتمتع بسلطة اتخاذ القرار لا يتواجد في الغرفة. وقد لا تعرف من هو هذا الشخص أو مع من تتفاوض حقًّا.

دعنا نقل إن هذا الشخص صاحب اليد العليا يجلس على طاولة المفاوضات. هناك أربعة أشخاص على الجانب الآخر، وثلاثة إلى جانبك. عليك أن تلاحظ بدقة لغة جسد جميع أفراد الفريق المنافس عند التفاوض مع عدة مفاوضين. تستخدم بعض المؤسسات فريقًا من المفاوضين ممن تكون لهم أدوار مختلفة في المفاوضة. إنك ستعرف ما هي تلك الأدوار عبر لغة الجسد، وذلك عن طريق مراقبة من يتحدث، وفي أي وقت، وعن أي شيء يتحدث، ومَن ينظر إلى مَن، وهلم جرا.

على سبيل المثال، إنك تتفاوض مع فرانكو وجيرالدين. قد تسأل: "ما الذي يتطلبه إبرام هذه الصفقة؟". على الرغم من أن فرانكو يدعي أنه المفاوض الرئيسي، فإنه ينظر إلى جيرالدين, فتشاهدها ترفع عينيها لأعلى, فيقول فرانكو: "لست متأكدا". أنت تعرف أن فرانكو أخذ إشاراته من جيرالدين، ويعد هذا مؤشرا على أن جيرالدين هي مصدر السلطة الحقيقي على الطاولة.

تذكر أن المفاوضين المهرة يعرفون أنك تراقب مثل هذه الإشارات وقد

يحاولون إرباكك بشأن من هو المفاوض الرئيسي الحقيقي. ستمكنك مراقبة لغة الجسد من تحديد من صاحب النفوذ وما هي إستراتيجية الفريق الآخر. اعتمادا على ما يجري التفاوض عليه، ستحظى بالمزيد من التبصر حول ما يكون الفريق الآخر على استعداد للقيام به لجعلك تتفاوض معهم على نحو أكثر ودية، أو للتراجع عن العروض أو العروض المقابلة.

إشارات التفاهم بين الشركاء

قضت تيفاني وكريستين وقتًا طويلًا في تسويق برامج الرعاية الصحية الخاصة بهما إلى شركة كبرى. وهما تجلسان الآن في اجتماع نهائي لاتخاذ القرار مع باربرا. راقبت تيفاني لغة جسد كريستين بينما كانت باربرا ترد على الاقتراحات. فكرت تيفاني: "إن كريستين تبتسم وتومئ ويبدو كأنها مستعدة لقبول اقتراحات باربرا. ولكنها تقدم لنا سعرًا أقل بكثير من السعر الذي حددناه. فما الذي أصاب كريستين يا تُرى؟ لقد تحدثنا عن ذلك قبل الاجتماع واتفقنا على أننا سنتمسك بسعرنا المقترح".

كان يمكن أن تتجنب تيفاني وكريستين هذا الوضع من خلال الاتفاق على إشارات معينة في وقت مبكر جدًّا، تماما كما يحدث في ملاعب البيسبول أو ملاعب كرة القدم. دعنا نر كيف يمكنهما التواصل مع بعضهما من خلال لغة الجسد. قبل الاجتماع مع باربرا، تتفق تيفاني وكريستين على إشارات لها معان معينة, وتقرران أن تكون تيفاني هي المضطلعة في النهاية بمسئولية اتخاذ القرار خلال المفاوضة. إنها ستراقب حركات يد كريستين. ستظهر كريستين استجابتها التي تعني: "لا يعجبني هذا العرض" عن طريق نقل يدها من فوق الطاولة إلى حجرها. ومن غير المرجح أن تلاحظ باربرا مثل هذه الإشارة الدقيقة.

وفي الاجتماع، تظهر كريستين أمام تيفاني عدم إعجابها بهذا العرض. ولكن تيفاني لم تظهر من خلال لغة جسدها حقيقة أن العرض غير مقبول. وعوضًا عن ذلك، واصلت إظهار نفسها بمظهر المفاوض الرئيسي في فريقها في حين لم تكشف لباربرا أنها لم تكن كذلك حقًّا. عندما تشعر كريستين بالرضا عن العرض، تنقل يدها من حجرها إلى الطاولة، بينما

يتجه باطن يدها إلى الأعلى.

من المسئول؟

في بعض الأحيان يكون عدم كشف هوية الشخص ذي النفوذ الحقيقي في البداية في صالح أهدافك. يتفاوض كل من داني وأنجلينا مع إدي لشراء مطعمه. ويقوم داني بدور المفاوض الرئيسي، بينما أنجلينا في الواقع هي صاحبة السلطة والمفاوضة الرئيسية. اقترح إدي سعرًا زهيدًا للغاية حتى إن أنجلينا قالت لداني: "أعتقد أننا نضيع وقتنا يا داني، دعنا نذهب". عندما وقفت أنجلينا، كان إدي في حيرة؛ فقد كان يعتقد أن داني هو المفاوض الرئيسي، والآن يكتشف أنها أنجلينا.

يتحول داني إلى إدي ويقول: "كان بودي إبرام الصفقة ولكن أنجلينا غير راضية عن الشروط. اسمح لي بأن أرى ما إذا كان يمكنني التحدث معها في القاعة". إنه تكتيك الشرطي الطيب/ الشرطي الشرير، والذي تحدثت عنه في الفصل الثامن، وأدرك إدي: "لقد ارتكبت خطأ جسيمًا؛ فقد افترضت لمجرد أن أنجلينا امرأة، فإنها ليست صاحبة اليد العليا. لن يسهل إبرام هذه الصفقة الآن".

عندما تتجه إلى طريق مسدود

ما بعض الدلائل التي تشير إلى أن المفاوضة تتجه نحو طريق مسدود؟ شاهد لغة جسد خصمك كي تنتبه مبكرًا. دعنا نتحدث عن ذلك من منظور لغة الجسد أولا. تتفاوض جوادالوبي مع رينيه لشراء شقة سكنية لشركتها. تتراجع رينيه مبتعدة عن جوادالوبي. فكلما كانت جوادالوبي تحاول استرضاءها، كانت رينيه تتراجع مبتعدة. أرسلت جوادالوبي بذلك إشارة تعني: "لا. عرضكِ يجعلني أبتعد عنكِ لا أقترب منكِ. قدمي عرضًا أفضل".

تميل رينيه إلى الأمام وتقول: " قدمي عرضًا أفضل قليلا، وسنعقد الصفقة". في كل مرة كانت تتراجع مبتعدة كانت ترسل رسالة ضمنية

تقول إننا نتجه إلى طريق مسدود. اتخذت رينيه عمدا تلك الوضعية لحث جوادالوبي على تقديم ما تعتبره أفضل عرض لها؛ فقد خمنت رينيه إلى أي مدى كانت جوادالوبي على استعداد للتفاوض لشراء تلك الشقة.

كان بإمكان جوادالوبي أن تستخدم إستراتيجية مختلفة عندما رأت أنها كانت تتجه نحو طريق مسدود. وهذا هو ما كان بإمكانها أن تفعله: يمكنها أن تبدأ في إبطاء وتيرة المفاوضة لمعرفة ما ستفعله رينيه بعد ذلك. كانت جوادالوبي تعرف أن أمام رينيه اجتماعًا آخر بعد تلك المفاوضة. وبما أن الوقت كان عاملًا فارقًا في المفاوضة، أيقنت جوادالوبي أنهما كانا يتجهان نحو طريق مسدود، وأبطأت من ردود أفعالها. ثم بدأت في مراقبة لغة جسد رينيه لتحديد ما إذا كان الضغط الذي تمارسه عليها فعالًا. سألت جوادالوبي نفسها الأسئلة التالية:

- هل أصبحت رينيه أكثر انخراطًا؟
- هل تميل إلى الأمام؟
- هل صارت يداها مفتوحتين؟
- هل ذراعها متباعدتان عن جسدها؟

يمكن استخدام الإيحاء بالوصول إلى طريق مسدود عبر الرسائل الخفية في المفاوضات لمعرفة إلى أي حد يرغب المفاوض الآخر في إتمام هذه الصفقة، وما هي الإستراتيجيات التي عليك استخدامها للتغلب على المأزق المحتمل. إن إيحاء الوصول إلى طريق مسدود يعد أداة إستراتيجية يمكنك استخدامها في المفاوضات لاكتساب مزايا.

العروض: من يبدأ أولا؟

هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على قرار من عليه تقديم العرض الأول في المفاوضات؛ حيث يدخل الطرفان في المفاوضات وهما عالمان بما يسعيان خلفه، وبأن هناك حواجز محتملة على الطريق، وبأنهما بحاجة إلى الاتفاق على شروط محددة.

يعمل دين هاوارد مختصًّا بتسوية النزاعات التأمينية حيث يتولى العديد من الملفات. ولكن مدى فاعليته في تسوية القضايا يقل في أهميته عن أدائه الذي يعتمد على مدى قدرته على إدارة التكاليف. إن دين في موقف أقوى من أشلي ميلر، محامية الادعاء؛ فأشلي مسئولة عن ملفات أقل بكثير وتريد الحصول على أكبر قدر ممكن من المال لكل عميل. لكن بما أن دين في وضع أقوى، فإنه يفتتح المفاوضة بقوله: "إليكِ الصفقة التي يمكننا المفاوضة بشأنها في هذا الوقت".

لاحظ طريقة صياغة الجملة؛ فهناك رسالة خفية: "إنها أفضل صفقة يمكننا التفاوض بشأنها في هذا الوقت". الرسالة الضمنية هنا تقول: "نعم، ربما نكون قادرين على التوصل إلى صفقة أفضل في المستقبل". هذا أحد الأسباب وراء الأهمية البالغة للرسائل الخفية في التفاوض. لقد أعد دين الأجواء للمفاوضة.

دعنا نقارن ذلك بالمفاوض الضعيف الذي يحاول أن يظهر بمظهر أقوى مما هو عليه في الحقيقة. تقول أشلي: "لا يمكننا أبدا قبول الصفقة التي أعتقد أنك تقدمها. وهذا هو السبب في أنني أجلس في مكتبكم لمناقشة ذلك". إن طريقة صياغة هذه العبارة وتوقيتها يشيران بطريقة أكثر حزما إلى أنها تحاول أن تقول: "هذا موقفنا ونحن أقوياء".

أجاب دين وعيناه تتسعان: "أحقا؟!"، ما يعني: "بربكِ! لا تحاولي فعل ذلك. هذا لن ينطلي عليَّ". لقد أضعفت أشلي موقفها برعونتها؛ فبقولها عبارة كهذه أرجعت نفسها خطوة للوراء في حين أنه كان يمكنها التفاوض على المبلغ الذي عرضه دين في البداية.

هناك متغيرات تؤثر على تقرير من سيقدم العرض أولًا. الشخص الذي يقدم العرض الأول هو من يحدد لهجة التفاوض, ويمكنك تقديم العرض الأول إذا كان موقفك قويًّا أو إذا كنت ترغب في إظهار قوتك. قدم للمفاوض الآخر الفرصة لتقديم العرض أولًا استنادًا إلى مدى رغبتك في معرفة ما يمكنه القيام به. ابن قراراتك على الإستراتيجية التي حددتها للمفاوضة؛ فهذا يحدد ما إذا كنت ستسمح للمفاوض الآخر بتقديم العرض

أولًا أم أنك ستكون من يقدمه. المغزى هنا هو أنك تحتاج إلى فهم لماذا قد تسمح لخصمك بتقديم العرض الأول بناء على إستراتيجيتك.

العروض المقابلة

لا تظهر بمظهر المفاوض الضعيف. ماذا أعني بذلك؟ من الأمور التي عليك ألا تقوم بها أبدًا تقديم عروض مقابلة باستمرار تظهرك خانعًا لخصمك وما يرغب فيه من نتائج في مقابل ما ترغب فيه أنت من المفاوضة. عند تقديم عروض مقابلة تقدم بها تنازلات إلى خصمك، فإنك تظهر نفسك ضعيفًا. فإذا كانت هذه هي الحال، فعليك ألا ترسل إشارة كهذه؛ لأن ذلك يشجع خصمك على الاستمرار في طلب مزيد من التنازلات منك.

عند تقديم عرض مقابل، ضع في اعتبارك النتيجة. هل سيوافق المفاوض الآخر، أم سيرفض؟ وإذا رفض، فماذا سيكون ردك؟ هذا يعتمد أيضا على مراحل التخطيط التي حددتها. فكما ناقشت في الفصل الثالث، "التهيئة"، يساعدك التخطيط على توقع المنعطفات والعوائق التي قد تمر بها المفاوضة.

تؤثر الطريقة التي تصوغ وتقدم بها عرضك المقابل على المنعطفات التي تتخذها المفاوضة عند حدوث عقبة أو أخرى. لا تشارك بعرض مقابل بعشوائية دون أن تعلم إلى أين سيقودك. إذا لم تكن متأكدا، فتمهل. ابتعد حرفيا عن طاولة المفاوضات.

قبل قليل تحدثتُ عن الإشارات الصامتة التي قد تخطط لاستخدامها مع شريكك في التفاوض. تسمح لك إشارة أخذ مهلة للتفكير بالابتعاد عن طاولة المفاوضات إذا واجهت موقفًا لا تكون فيه مستعدا لتقديم عرض مقابل أو عندما تريد ترك انطباع بأنك تحتاج إلى التفكير في عرض الشخص الآخر. إن إعطاء الانطباع بأنك تحتاج إلى وقت للتفكير في عرض الخصم يعد إستراتيجية جيدة عند تقديم عرض مقابل حتى لو لم يكن لديك عرض مقابل في متناولك. من خلال إعطاء الانطباع بأنك شخص

متأنٍّ، يمكنك إيلاء المزيد من التركيز إلى عرضك المقابل. من طرق إبطاء الآثار السلبية المحتملة للعرض أو العرض المقابل أن تطلب بعض الامتيازات من الخصم, وبمجرد أن يدرك أنك تطلب شيئا مقابل الحصول على شيء، سيفهم أن عليه ألا يكون متسرعًا في تقديم طلباته.

مناورات ما بعد الصفقة

إنك صافحت أشخاصًا من قبل، وهي إشارة رمزية غير لفظية تعني: "نعم، لقد اتفقنا". ولكن هل هي تعني ذلك حقا؟ في بعض الحالات، وفي بعض الثقافات، يكون التصافح في ختام الصفقة مجرد نهاية مرحلة وبداية الأخرى. عندما يتصافح المفاوضان، هل يعني ذلك أن كليهما موافقان على أن الصفقة أبرمت بالفعل؟

قم دائما بتعيين الأساس بحيث تعرف ما سيحدث تاليًا: "إنك ستقوم بهذا (حدد ما سيقوم به)، أليس كذلك؟". ويجيبك المفاوض الآخر "نعم". واصل تلخيص الخطوات للحصول على موافقة المفاوض الآخر. راقب لغة جسد المفاوض الآخر بينما تلخص الاتفاق. إذا كنت تتحدث إلى خصمك على الهاتف، فاستمع بتركيز إلى الكلمات التي يستخدمها.

باعت ليزلي للتو حقوق الترخيص إلى كريشنا، الذي يدير شركة تريد استخدام معدات التدريب الخاصة بليزلي. وبينما تعيد ذكر بنود الاتفاق، كان كريشنا يرد: "نعم، أعتقد (وقفة) أننا يمكننا المتابعة عن طريق إرسال شيك بمبلغ ١٠٠ ألف دولار في غضون الأسبوعين المقبلين". أصبحت ليزلي قلقة بسبب الطريقة التي تحدث بها كريشنا؛ فقد بدا كأنه غير متأكد من أنه يمكنه متابعة تنفيذ الاتفاق كما يفترض. وأجابت ليزلي: "مهلًا. أنا أشعر بأنك متردد قليلًا. أرجو أن تخبرني بما أشعر به". المفاوض الذكي سيرد في هذه الحالة:" كيف يمكنني أن أخبركِ بما تشعرين أنتِ به؟"؛ فهو لا يريد الكشف عن موقفه بالكامل في ذلك الوقت.

أدركت ليزلي أنها بحاجة إلى إستراتيجية تستخدمها للتأكد من أنها ستحصل على الشيك أو سيكون عليها التراجع عن الصفقة والاتفاق مع

شركة أخرى. كان عليها أن تتوقع أن يستجيب كريشنا لمخاوفها بحيث تحافظ على الصفقة ولا تعرضها لخطر الفشل.

خلال عملية التفاوض، راقب لغة جسد خصمك لتحديد إلى أي مدى يتفق معك. في ختام المفاوضة، إذا شعرت بأنه لا يتفق معك حول نقطة معينة، فتحدث معه عنها. فلماذا عليك التحدث عنها؟ وهل تخاطر بذلك بإفشال عملية التفاوض؟ إنك بذلك تعزز احتمال أن تحافظ على المفاوضة من خلال الحديث عن نقطة الخلاف المحتملة ومعالجتها في وقتها بدلا من تركها تتفاقم.

الخلاصة

يحدث ندم المشتري في المفاوضات عندما يقبل بعض البنود خلال عملية التفاوض بينما هو في الواقع لا يتفق معها تماما. إنه يعتقد أنه كان بإمكانه القيام بعمل أفضل في المفاوضات للوصول إلى نتيجة أفضل. وهذا يزيد من مخاطرة أن يبحث المفاوض عن سبب للخروج من الصفقة. قلل فرص ندم المشتري لدى المفاوض الآخر من خلال مراجعة شروط الاتفاق معه والتصدي بشكل استباقي لأي نقاط لم يتم حلها.

اعرف جميع الأطراف التي تتفاوض معها، حتى إن كانوا غائبين عن طاولة المفاوضات. تناول جميع النقاط التي يمكن أن تتسبب في انهيار الصفقة، ولماذا يمكن أن تكشف، وإلى أي درجة ترى الطرف الآخر راضيًا عن الصفقة. من خلال القيام بذلك ستعزز احتمال إنجاح المفاوضة وتحويل نتائج التفاوض لصالحك بأكبر قدر ممكن.

الفصل العاشر

الإستراتيجيات: الخلاصة

بينما كان المفاوضان الآخران يدلفان إلى الغرفة، راقب مايك كيم لغة جسديهما، وفكر قائلًا: "إن جوزيه منديز يبدو متوترًا؛ فهو لا يتواصل بالعين، ولا يزال ينقر بقلمه, أما جاري بورتر فهو يشع بالثقة. إنه يبتسم ابتسامة عريضة وينظر حوله في جميع أنحاء الغرفة". أخذ مايك بزمام المبادرة في الاجتماع حيث حدد قيمة الشركات التي أراد بيعها. وقد قدم جوزيه ملاحظاته وطرح أسئلته من القائمة التي أعدها في وقت مبكر جدًّا، بينما لم يدون جاري أية ملاحظات، لكنه كان ينظر إلى ملاحظات جوزيه بينما يطرح الأسئلة. راقب مايك تعبيرات وجهيهما. وعندما وجد الحيرة تتبدى على محياهما، وضح عرضه. فعندما شعر بأنه كان يقدم الكثير من المعلومات، تراجع وأبطأ الوتيرة, وفي نهاية الجلسة، عقدوا الصفقة.

السيطرة على الإشارات

إن قدرتك على السيطرة على الإشارات التي تصدر عنك قد يكون لها تأثير قوي على المفاوضة. أرسل جوزيه إشارة بأنه كان عصبيا. على الرغم من أن عصبيته جعلته يقظًا، فإنها كان يمكن أن يستخدمها الخصم ضده حيث إنه وجده متوترًا. وعلى النقيض كان جاري انبساطيًّا، ومسترخيًا، ويتصرف كما لو أنه خالٍ من الهموم. وكانت الرسالة التي بعث بها تقول: "إذا حصلنا على الصفقة، فهو أمر عظيم. وإذا لم نحصل عليها، فلا بأس". أرسل جوزيه إشارة كانت على العكس تماما؛ حيث أظهر صورة الشخص المحتاج إلى الصفقة. على المفاوض الحذق الاهتمام بالتحكم في الإشارات اللفظية وغير اللفظية التي يرسلها في المفاوضة لأنها تؤثر على أجواء التفاوض.

إن إشارات لغة الجسد التي تنقلها من خلال لغة جسدك وما تقوله في

البداية تؤثر على ما يحدث في أثناء التفاوض؛ فهي تهيئ الأجواء لما سيحدث لاحقًا. إن المفاوض الماهر يلاحظ لغة جسدك مستخلصا ما تشعر به في بداية المفاوضة، ومراقبًا كيف تتغير إشاراتك بناء على مجرى النقاش والعروض التي تقدم.

لغة الجسد المضلِّلة

لقد قلت للتو إنه يجب أن تتطابق لغة جسدك مع ما تريده. في بعض الأحيان، قد يكون عليك أن تقوم عمدًا بتضليل خصمك باستخدام إشارات لا تمثل ما تفكر فيه أو تشعر به. على سبيل المثال، قد تتظاهر بأنك سعيد بالعرض المقدم على الرغم من شعورك بأنه يضر موقفك، ثم تراقب خصمك لمعرفة ما سيفعل بعدها. ثم تغير فجأة لغة جسدك معبرًا عن استيائك من العرض. سيشعر خصمك بالحيرة والارتباك، ويسأل نفسه: "مهلا، ما الذي يحاول هذا الرجل أن يفعله بالضبط؟ ما الذي يسعى إليه حقا من وراء هذه المفاوضة؟".

عند استخدام لغة جسدك، عليك أن تكون مدركا تماما للسبب الكامن وراء الإشارات الصادرة عنك، وعليك كذلك أن تعرف تمامًا كيف ينظر إليك خصمك.

لنفترض أن جاري تعمد دخول غرفة المفاوضات وهو يشع بالثقة، ويبتسم بسعادة، ويتجول بعينيه في أرجاء الغرفة وهو يبدو مسترخيًا تمامًا. إن إشاراته المقصودة تقول: "أنا لا يقلقني شيء, ولا يهمني نجاح هذه المفاوضة من عدمه. أنا مرتاح تمامًا، ولا أكترث لبذل جهد حقيقي هنا؛ فأنا أمنحك امتيازًا بمجرد قضائي هذا الوقت معك".

من خلال التظاهر بعدم الاكتراث، أخفى جاري عن خصمه مدى اهتمامه بالصفقة. وترك مايك يتساءل: "هل هذا الرجل يريد هذه الصفقة حقا ؟ هل أنا أضيع وقتي هنا؟ كيف سيستجيب للطريقة التي سأحاول بها التأثير عليه والإستراتيجية التي سأستخدمها؟ هل يجب أن أقدم بعض التنازلات حتى أنال اهتمامه؟".

كان على مايك بكل تأكيد أن يراقب كيف يتغير سلوك جاري خلال سير المفاوضات. كيف تتغير لغة جسد جاري وعباراته باختلاف العروض والعروض المقابلة؟ وإلى أي درجة ستتماشى مع إستراتيجية مايك؟

تقييم سير المفاوضات عبر مراقبة خصمك

قيم مدى تقدم المفاوضة بناء على ما تعتقد أنه سيحدث خلال مراحل المفاوضة المختلفة, ولاحظ مدى الاختلاف أو التقارب بين لغة جسد الخصم والإستراتيجيات التي يستخدمها والتي لا يستخدمها وبين العروض التي قبلها خصمك والعروض التي رفضها.

شاهد مايك تعبيرات وجهي جوزيه وجاري، وأدرك أنه في الغالب يقدم معلومات أكثر من اللازم. هذا ما يجب أن نلاحظه كي تحظى بهذا النوع من التبصر:

- هل خصمك يحرك رأسه - علامة الرفض - أم يومئ - علامة الإيجاب؟
- هل ينقر بيده على الطاولة أم يتطلع حوله بينما تتحدث؟
- أهو يجلس على حافة مقعده متحمسًا ويشارك بنشاط في النقاش أم أن وضعيته تعبر عن رغبته في تسريع وتيرة النقاش؟
- وفقًا لقواعد لغة الجسد، عندما تجده جالسا على حافة مقعده، ابحث عن مجموعة إشارات متزامنة. أهو أيضا ينقر بأصابعه، أو يطقطق بقلمه، أو يقوم بأمر آخر قد ينبئك بمدى نفاد صبره؟

قد تلاحظ أن خصمك يبدو مهتمًا ولكن عينيه شاردتان, فتتساءل: "إلى أية درجة يا ترى أقنعه بما أقول؟ أهو يشعر بالملل؟ هل أتحدث على نحو أسرع من اللازم؟ هل أستخدم لغة معقدة؟ كيف لي أن أعرف ما إذا كان يتابعني؟". عليك التأكد من أنه يتابعك، ولكن إذا بدأ بعد ذلك في طرح الأسئلة الواحد تلو الآخر، ستعرف أنه غالبًا يسعى للحصول على مزيد من المعلومات. راقب لغة جسده والرسائل الصادرة عنه فحسب. لاحظ ليس

فقط الكلمات التي يختارها، بل الأسئلة التي يطرحها أيضا. سيساعدك ذلك على تحديد ما إذا كنت تمنحه معلومات أكثر أم أقل من اللازم.

التعبيرات الدقيقة

لقد قرأتَ في الفصل الثاني عن أهمية مراقبة وجه خصمك بحثًا عن لمحات خاطفة من العاطفة. راقب عينيه على وجه الخصوص؛ هل تتسعان عندما يتحدث عن أحد العروض أو العروض المقابلة؟ أهو يعبس؟ إنها كلها إشارات يمكن للمفاوض أن يلاحظها إذا كان ماهرًا بما فيه الكفاية. تعطيك التعبيرات الدقيقة نظرة ثاقبة حول طريقة تفكير خصمك، وخصوصا عندما يناقش كلاكما أحد العروض.

"الوجه الخالي من التعبير" هو وجه يخفي ما يشعر به المرء في الواقع. ويصعب الحفاظ على هذا الوجه لمدة طويلة. قد تذكر أنك كنت تلعب في مرحلة الطفولة لعبة تحاول بها جعل صديقك يضحك بينما يحاول الحفاظ على وجهه خاليًا من التعبير، وحتما تفوز في النهاية. إن التعبيرات الدقيقة هي تعبيرات حقيقية عن حالة الشخص الذهنية والتي لا تستغرق أكثر من ثانية واحدة, وهذا هو السبب في أن التعبيرات الدقيقة تمنحك كثيرًا من التبصر حول أفكار الشخص الآخر على الرغم من محاولته الحفاظ على وجهه خاليا من التعبير؛ فالعقل لا تكون أمامه فرصة كافية لفلترة ما يشعر به الشخص قبل إظهاره مثل هذه التعبيرات. إذا أظهر بعض هذه التعبيرات الدقيقة ثم عاد إلى تعبيرات وجهه السابقة، فستعلم أنه يحاول عمدًا إخفاء فكرة تطرأ على ذهنه.

هناك شيء واحد يمكنك إخباره به في مثل هذه الحالة: "أرى أنك لا تتفق مع أي شيء أقوله". ثم راقب ما سيحدث. قد يحتفظ بوجهه خاليا من التعبير ويتوقف عن الحديث. قد يصمت كلاكما؛ ولكن في نهاية المطاف وإذا صمدت بما يكفي فسيقول الشخص الآخر: "حسنا، ماذا لديك لتقوله أيضًا؟", لاستئناف المناقشة.

دعونا نقل إنه ستمر ساعات وهو لا يزال لا يقول أي شيء. إذا صبرت

وانتظرت بما فيه الكفاية، فستعرف إلى أي مدى يكون خصمك مصرًّا على إبقاء وجهه خاليا من التعبير, فهذا سيعطيك فكرة عن مدى تقبله للعرض الذي قدمته أو رفضه له.

التفاوض ضد نفسك

هل حدث لك هذا من قبل؟ تذهب إلى مزاد للمرة الأولى فيسلمونك لافتة صغيرة تحمل رقمًا لتستخدمها لتقديم عرضك. يقول المزايد: "معي عرض بخمسة دولارات، هل يقول أحدكم عشرة؟". أنت حقًّا تريد هذا العرض، وفي منتصف المزاد تجد نفسك تفقد تحكمك في نفسك، لتكتشف أنك صرت تزايد ضد نفسك. وبنظرة ماكرة، يقول لك المزايد: "لقد ربحت المزاد".

قد يحدث هذا النوع من الحيل في التفاوض. أنت تتفاوض مع خصمتك، وترى ابتسامتها, وبينما تستمر في الحديث تتسع ابتسامتها, فتُجمِّل من عرضك, وفجأة تدرك أنك تخليت عن الكثير. لقد سقطت في فخ التفاوض ضد نفسك. عليك هنا التوقف عن الحديث، على الأقل حتى تعرف رأيها في العرض الذي وضعته على الطاولة.

وقد تتفاوض ضد نفسك بذكرك معلومات أكثر من اللازم. إليك ما يمكن أن يحدث. أنت تقدم عرضك قائلًا: "إن مبلغ ١٠٠٠ دولار هو أفضل عرض يمكنني تقديمه". فلا ينطق المفاوض الآخر بحرف, فتفكر: "أنا حقا أريد هذه الصفقة، وصمته يقلقني. كيف يمكنني الفوز بالصفقة؟". ثم تقول: "ربما أستطيع أن أرفعه إلى ١٥٠٠ دولار". ومجددًا، لا يتفوه المفاوض الآخر بكلمة. إنك الآن تتفاوض ضد نفسك؛ فصمته علامة على أنه عليك ألا تقول شيئا. توقف مؤقتًا حتى تحصل منه على رد.

لنفترض أن الخصم يمنحك ابتسامة واسعة وعريضة عندما تقدم عرض الألف دولار. في الغالب أنك عرضت عليه هنا أكثر مما كان يتوقع. كن حذرا بشأن طريقة تقديم عروضك وراقب لغة جسد خصمك. يمكن أن تفسر الابتسامة على أنها تعني: "مهلًا، إن هذا العرض هو أفضل مما كنت أتوقع". لهذا السبب يجب أن تكون حذرًا حول الوقت الذي تقدم فيه

ما لديك وسبب تقديمك له ومقداره كذلك.

كيف تعرف أنك تفسر لغة جسد من أمامك على نحو صحيح؟ بدلا من التسرع والبدء في المزايدة ضد نفسك، اسأله عن رأيه. اطرح بعض الأسئلة لاختبار الوضع. "ما رأيك في ذلك؟ كيف يبدو هذا بالنسبة لك؟ إنه عرض جيد، أليس كذلك؟"، (بينما تومئ برأسك موافقًا لأن العرض جيد ولصالحك).

نهج الفريق

في السيناريو الافتتاحي بالفصل، عمل جوزيه وجاري كفريق واحد خلال مناقشتهما مع مايك، حيث لعبا لعبة الشرطي الطيب/ الشرطي الشرير. كان جوزيه صارمًا للغاية، بينما تصرف جاري بلا مبالاة. كان جوزيه هو الذي يدون الملاحظات. بينما ينظر جاري إلى ملاحظات جوزيه ليطرح أسئلته. وكانا يراقبان ردة فعل مايك.

من يا ترى كان الشخص المهيمن على الموقف؟ من صاحب السلطة الحقيقية، وإلى أي درجة كانا يعبران عن موقفهما الحقيقي بحيث يأمنان المضي قدمًا في المفاوضة دون خسائر؟ تظاهر جاري بدوره الذي كان يلعبه وهو عدم الاكتراث، كما لو أنه يقول: "أنا لا أدون ملاحظات حتى؛ فالأمر كله لا يعني الكثير بالنسبة لي. ماذا كتب جوزيه للتو؟ آه نعم، إنه سؤال أردت أن أطرحه فقط لأنني بحاجة لجمع المزيد من المعلومات".

لعب كل من جوزيه وجاري دوريهما بمنهجية واتساق. وهذا هو السبب في أنني قلت إنه عليك عند دخولك المفاوضة مراقبة كيف يتغير سلوك خصمك بناء على العروض والعروض المقابلة التي تُقدم؛ فهكذا ستعرف كيف تقدم العروض التي تعمل لصالحك.

هناك أمر حدث جعلني أتساءل حقا عن مدى السيطرة التي يمكن أن يتمتع بها قائد الفريق على فريقه بينما يتفاوض إلى جانبهم؛ فقد تولى وزير التجارة الجديد منصبه, وعقدت أنا وفريقي اجتماعًا معه. وقد أعددت أفراد الفريق في وقت أبكر حيث أخبرتهم بالهدف الذي أردنا تحقيقه: جعل

الحاكم يشعر بأنه لا غنى عنا.

كان وزير التجارة جديدًا في منصبه. بينما كان جميع أفراد فريقي يفهم دوره والنتيجة التي نسعى إليها جميعًا. أوضح لي جميع أفراد فريقي أنهم استوعبوا حقيقة أنني قائد الفريق, أي أنني سأتولى معظم الحديث، وسأطرح معظم الأسئلة في أثناء الاجتماع مع الوزير. في اجتماعنا بدأ الوزير في الكلام بينما كنت أتحدث؛ ولكنني كنت مصرًّا على عدم تركه يسيطر على الاجتماع.

فلننظر إلى الوضع. لقد كنت مواطنًا عاديًّا. كنا نجلس في قاعة مؤتمرات مثيرة للإعجاب, وكنا نجتمع في مكتب الوزير الذي عينه الحاكم للاضطلاع بدوره المهم, ولكنني كنت مصرًّا على عدم تركه يسيطر على الاجتماع. لقد حاول الكلام. ولكنني كنت أواصل حديثي كلما حاول مقاطعتي. وعندما كان يتحدث، كنت أقاطعه. إنني أستخدم هنا حيلة من حيل التفاوض لإظهار أنني الشخص المهيمن على المفاوضة.

وكان فريقي قد تدرب على ما سيقال؛ ووافق الجميع على دوره. ومع ذلك، فقد قال أحد أعضاء فريقي: "جريج، لا تقاطعه". فنظرت إليه شزرًا وأصبح جو الغرفة فجأة باردًا للغاية حتى إن كبير مستشاري الوزير قال حرفيا:" يا إلهي، الجو صار باردًا حقًّا هنا". بعد الاجتماع أجريت مع هذا العضو حديثًا حاسمًا.

حتى إذا كنت في موقف مسيطر عليه وتعتقد أن كل شيء في متناول يدك، فإنه عند التفاوض بصحبة فريق عليك أن تتوقع ما لا يتوقع. فإلى الدرجة التي ينجح فيها أفراده في لعب أدوارهم، تتقدم المفاوضة على نحو أفضل بكثير بناء على الإستراتيجيات التي خططت لاستخدامها. إذا حدث أن أفسد أحدهم الوضع، فعليك أن تتصرف كقائد. فمنذ تلك اللحظة أقصيت هذا الشخص عن المشاركة في أي اجتماع حضرته. فلا يلدغ المؤمن من جحر مرتين.

هناك بعض الأوضاع علينا أن نكون على بينة منها عند التفاوض بصحبة فريق. إذا كنت الشخص المبتدئ في المفاوضة، فقد تتساءل:

"مهلًا، ما الذي يجري؟ لماذا لا يفعل قائد الفريق هذا أو ذاك؟". عليك ألا تتكلم. فقط اجلس وابق هادئًا والعب الدور المفترض بك أن تلعبه, فعلى الجميع أن يفهموا أدوارهم جيدًا في حالة التفاوض بصحبة فريق .

لغة الجسد في المفاوضات الناجحة

كما أكدت للتو، المفاوضة الناجحة تبدأ بالتخطيط الناجح. حدد ما تريده أي النتيجة التي تسعى إليها من وراء المفاوضة, وضع في اعتبارك ما يريده المفاوض الآخر أيضًا وما ستوافق عليه منه, وادمج كل هذه العناصر في عملية التخطيط.

اسأل نفسك: "ماذا سيحدث إذا قلت شيئًا فقال هو شيئًا مخالفًا؟ أو ماذا أفعل إذا حدث أمر غير متوقع عند البدء في الاتفاق على شيء. هل سنعود إلى نقطة الصفر؟". في عملية التخطيط، توقع استجاباتك عند حدوث منعطفات خلال المفاوضة. لاحظ كيف يتفاعل مع العروض والعروض المقابلة. هل يعبس؟ هل يتراجع مبتعدًا عن الطاولة عند تقديم عرضك؟ راقب جميع إشارات لغة الجسد هذه في أثناء المفاوضة لتحديد مدى نجاح خطتك معه.

ارسم خريطة توضح فيه خطواتك في التفاوض. يمكنك أيضا تعيين مراحل مختلفة في التفاوض توضح ماذا ستفعل أنت والمفاوض الآخر من حيث قبول أو رفض العروض أو العروض المقابلة. لاحظ إذا كانت لغة جسده تتفق مع ما وضعته في خطتك.

لاحظ أيضا كيف تشعر. هل تشعر ببداية صداع مفاجئ؟ هل معدتك تتشنج؟ هل قبضتاك مشدودتان؟ راقب لغة جسدك وكذلك خصمك. هل تحتاج إلى مهلة؟ هل تحتاج إلى إبطاء وتيرة النقاش؟ من خلال ملاحظة ردود أفعالك، يمكنك اتخاذ قرارات بشأن تغيير خططك. تأكد من أن لديك خططًا بديلة لاستخدامها في حال لم تتمكن من الحصول على ما تحتاج إليه من خصمك. هذا يخفض من توترك خلال المفاوضة ولا يجعلك تظهر حقيقة مشاعرك من خلال لغة جسدك.

الخداع له مزاياه. لنفترض أنك تتفاوض مع شخص يقول: "اسمع، هذا هو أفضل عرض يمكنني تقديمه. فإما أن تقبل أو ترفض".

دون التفوه بكلمة، يمكنك النهوض والابتعاد عن الطاولة, فتجده يصيح: "انتظر لحظة، إلى أين أنت ذاهب؟".

أنت: "أنت قلت إما أن تقبل أو ترفض. وأنا أرفض".

هو: "اسمع، أخبرني بما تريد مني القيام به لجعل العرض أفضل قليلا في نظرك".

لقد جعلته الآن في وضع الدفاع عن النفس. تأكد من معرفتك متى تكون المفاوضة ناجحة بالنسبة لك لوضع خططك حول إشارات لغة الجسد التي ستستخدمها. ابتسم في الوقت المناسب, وابتسم في الوقت غير المناسب لجعل الخصم يتساءل بشأن موافقتك على العرض الذي يقدمه. تجب مراعاة كل هذه الجوانب في عملية التفاوض. ستلعب لغة جسدك دورًا حاسمًا ليس فقط خلال التخطيط ولكن أيضًا في أثناء المفاوضات.

تذكر دائما قيمة التخطيط. وتذكر كيف خططت للتفاوض عندما تحدثت إلى فريقي قبل الاجتماع مع وزير التجارة. خطط للتفاوض باستخدام لعب الأدوار لتوقع الأسئلة التي قد تطرح عليك. استخدم هذه الإستراتيجية لاختبار فاعلية خطتك وتحديد متى يكون عليك تغييرها. من خلال التخطيط للعب الأدوار ستتاح لديك فرصة تجربة ما سيحدث على أرض الواقع فتتجنب الخسائر التي قد تتكبدها عند المرور بالتجربة نفسها على طاولة المفاوضات دون إعداد مسبق.

الذكاء العاطفي في المفاوضات

يقود الذكاء العاطفي عملية التخطيط وإجراء المفاوضات. فكما ناقشت في الفصل السادس، عليك أن تعرف مسببات انفعالك، والمثيرات التي تجعلك تتفاعل بطرق معينة، وأيضا ما يستثير انفعالات خصمك.

يرتبط الذكاء العاطفي بلغة الجسد؛ حيث يتم استخدام المثيرات واستثارة

انفعالك حتى قبل أن تشعر بأن ذلك قد حدث؛ فالتعبيرات الدقيقة تظهر قبل أن تتاح لعقلك فرصة منعها من تبيان ما يعتريك من مشاعر.

بناء على ما تعرفه عن الذكاء العاطفي اعلم ما الذي قد يستثيرك. على سبيل المثال، عندما أحتاج إلى التفاوض مع شركة بشأن مشكلة خاصة بخدمة العملاء أنزعج حينما أضطر إلى الانتظار لفترة طويلة على الهاتف. حينما يبدأ الموظف المحادثة أكون غاضبًا بالفعل. ويزداد حنقي باكتشافي أنني انتظرت ولكنني طلبت القسم الخطأ. وإذ يحولونني من قسم إلى آخر، أكون على وشك الانفجار. ولعلمي بذلك فإنني أسيطر على نفسي حتى لا أُخرج إحباطي على الشخص الذي يحاول التفاوض معي.

ضع في اعتبارك المخاطرة بإظهار هذا القدر من الغضب عندما تتفاوض وجهًا لوجه. عليك السيطرة على تعبيراتك الدقيقة إلى أقصى درجة ممكنة. اعلم أن التعبيرات الدقيقة قد تنقل: الخوف، أو الغضب، أو الاشمئزاز، أو المفاجأة، أو الازدراء، أو الحزن، أو السعادة. اعلم متى يكون عليك إظهار بعض مما يدور في ذهنك أمام الخصم؛ فالتعبيرات الدقيقة تكشف لمن أمامك طريقة تفكيرك.

إذا كنت تفهم بناء على ما عرفته عن الذكاء العاطفي ما يستثيرك ويجعلك تقول شيئًا أو آخر، فستعلم كيف تعد نفسك لئلا يحدث شيء كهذا. احذر التعليقات المصممة للتلاعب بك. على سبيل المثال، قد يقول خصمك: "إذا لم تحصل على هذه الصفقة، فإنك ستفقد شركتك". أخفِ خوفك. عندما تتوقع مثل هذا التكتيك، يمكنك التدرب على ردة فعلك بحيث لا يستطيع استثارة انفعالك. هذا أحد مبادئ الذكاء العاطفي. إلى الدرجة التي يؤثر بها ذكاؤك العاطفي على لغة جسدك، تحظى أنت بالسيطرة.

إطار بيئة التفاوض

كي تضع إطارًا لبيئة التفاوض عليك وضع الصورة البصرية في الاعتبار. اعلم جيدًا ما تحاول تحقيقه. أتتذكر المثال الذي قدمته في الفصل السادس؟ لقد اصطحب ألين كارتر خصمه تيرانس تيتلر إلى غرفة الطعام

الخصوصية في قاعة الاجتماعات الخاصة بنادي السباق. أراد أن يظهر مدى نجاحه وأن ينقل لخصمه هذه الرسالة: "إنها بيئة راقية". كان يعرف أن تيرانس يريد الظهور بمظهر الشخص الذي يتواءم مع بيئة كهذه.

قد تتذكر ألين بينما يختبر تيرانس ويتحدث بنبرة تعالٍ خفيفة قائلًا: " بالطبع تعلم يا تيرانس أن رعاية الجواد تنطوي على توفير الأعلاف، وتدريب الجواد، بالإضافة إلى الطبيب البيطري. فهل أنت متأكد من أنك مستعد لكل هذه النفقات؟". بعث سؤال ألين بهذه الرسالة: "تمهل، فقد تكلفك هذه الصفقة أكثر قليلًا مما كنت تعتقد". والتقط تيرانس الطُّعم وطمأنه بأنه ليست هناك مشكلة.

لنفترض أن تيرانس هز كتفيه بما يعني: لا أعرف بينما يقول جملته. كان تيرانس يحاول خفض رأسه إلى مستوى كتفيه جاعلًا من نفسه هدفًا أصغر. وفقًا لقواعد لغة الجسد، فإن هذا التعبير يعني: "قد تكون هناك مشكلة". عندما تضع إطارا للتفاوض، ضع في اعتبارك كيف تمنح المفاوض الآخر مكانة معينة إذا كانت تلك المكانة ستثبت مدى فائدتها لجهودك في التفاوض. ولكن كيف تفعل ذلك؟

- **هل يعني ذلك أن عليك التفاوض في بيئة راقية؟**
- **هل يعني ذلك أن عليك ارتداء ملابس معينة أو ألوان محددة؟**
- **هل يعني ذلك أن عليك ارتداء إكسسوارات معينة تبرز بها مدى نجاحك؟**

إنها كلها أسئلة تطرحها على نفسك عند تحديد إطار البيئة للتأثير على الخصم. فكما تلاحظ أن هناك صورًا بصرية قد تعمل في صالحك، سيلاحظها خصمك أيضا. انتبه لحقيقة أنك قد تتحدث في بيئة الشخص الآخر. وأن تكون لدى خصمك الفرصة لتأطيرها لصالحه. يمكنك رفض ذلك في حال كانت هذه رغبتك. لنفترض أن المفاوضة تجرى في مكان فخم. قد تدخل المكان ولغة جسدك تقول: "هل هذا هو أفضل ما لديك؟" فذلك يضعف فورًا بعضًا من القوة التي يشعر بها الشخص الآخر ويبلغه

بأنك لن تتأثر بمثل هذه المظاهر. وبالتالي يلعب التأطير دورا مهمًا في التفاوض من المنظورين التاليين: كيف تستخدمه كميزة، وكيف تستخدمه للإضرار بموقف المفاوض الآخر.

تعديل الإطار

أحيانا يضع المفاوض إطارًا ويكتشف أنه لم يكن الإطار السليم؛ حيث يبدأ بمقصد معين في اعتباره وسرعان ما يدرك أن توقعاته أو البيئة المحيطة لن تعمل لصالحه. في هذه الحالة يمكنك دائمًا اقتراح تغيير المكان. يمكن للمفاوض الآخر أن يستفسر: "لماذا تريد تغيير المكان؟". هنا ترد بطريقة تجعلك تبدو كما لو كنت مهتمًا بالخصم: "أعتقد أنك ستشعر بمزيد من الراحة في بيئة مختلفة وحسب".

تذكرون أنكم في الفصل الثالث قرأتم عن ستيفن وودروف، الذي خفض عن عمد درجة حرارة الغرفة التي كانت تجلس فيها خصمته بوني ماليك، فعلقت على مدى برودة الجو. وعندما كانت توافق على عرض أو عرض مقابل، كان ستيفن يرفع من حرارة الغرفة. دعنا نقل إن بوني كانت تعلم أو تشتبه في أن هناك شخصًا يتلاعب بدرجة الحرارة. وبمجرد أن اكتشفت وجود علاقة بين سلوكها ودرجة الحرارة، قالت لنفسها: "أنا لن أتصرف كأنني أحد كلاب بافلوف. سوف أتجاهل درجة الحرارة وأتظاهر بأنني مرتاحة تمامًا". وعندما يجد ستيفن مخططه ينهار، يفكر قائلًا:" هذا لم يمنحني التأثير المطلوب على المفاوضات. لقد عرفت بوني أنني أتلاعب بدرجة الحرارة. وعليَّ تجربة حيلة أخرى".

بملاحظة بوني أن ستيفن كان يحاول التلاعب بها، فإنها تقول: "ماذا لو ذهبنا إلى مكان آخر؟", ويسأل ستيفن: "لماذا تريدين الذهاب إلى مكان مختلف؟" وهنا تكون بوني بحاجة إلى ذكر سبب معقول وراء طلبها. "هذه الكراسي غير مريحة. وأنا أعاني مشكلة في منطقة الظهر. دعنا ننتقل إلى القاعة الكائنة في آخر الردهة". إن ما يحرك ردة فعلك إما خطتك التي تضعها، أو خبرتك التي تنشأ كلما واجهت تلاعبًا بالبيئة أو أحدثت تعديلات فورية في الإستراتيجية.

وهذه طريقة أخرى يمكن لبوني استخدامها: " لقد لاحظت يا ستيفن أنه كلما اختلفت معك بشأن العروض التي تقدمها فإنك تخفض درجة حرارة الغرفة. فلماذا يا ترى؟". يجب أن يكون لدى ستيفن تفسير معقول: إذا كان ستيفن صادقا، فسيقول: "لقد فعلت ذلك يا بوني لإغرائك بقبول عروضي. أنا أعتذر. وأرجو أن تغفري لي"، (إنه يتوسل إليها لأنها استطاعت كشف حيلته.) إذا كان ستيفن كذابًا أو فظًا، فإنه سيقول:" أنا لا أعرف ما الذي تتحدثين عنه يا بوني. إذا لاحظت ارتباطا بين العروض والعروض المقابلة وبين درجة حرارة الغرفة، فربما عليك أن تفكر في أن تصبح أكثر إنصافا.

الحروف والعبارات الموحية بالسلطة

أظهر ثقتك بنفسك عبر استخدام الحروف والعبارات الموحية بالسلطة. في اللغة الإنجليزية، فإن الحروف القوية هي: D، G، K، P، M، T. أما الحروف اللينة: فهي S، H، F، L. فكر في مدى السلطة التي توحي بها عبارة: .Go get this deal done (اذهب وأنه هذا الأمر.) الحروف الموحية بالسلطة تؤثر على كيفية صياغة بعض الجمل التي تستخدمها. استخدم الحروف القوية والسكنات للتأكيد على رأيك واللينة منها للتقليل من شأن آراء الآخرين.

تشير العبارات الموحية بالسلطة إلى أي درجة تكون واثقا من العرض أو العرض المقابل الذي تقدمه، أو من المسار الذي تتجه إليه المفاوضة. إن العبارات الموحية بالسلطة تعبر عن النفوذ؛ لذا أثبت وجهة نظرك ثم توقف عن الحديث.

تعبر العبارات الموحية بالسلطة عما تقصده؛ فهي مباشرة، ولا تكون على غرار: "لا بأس، لا تقلق بشأن ذلك"، بل: "هذه مشكلة. نحن بحاجة إلى العثور على حل"، أو "أنا بحاجة إلى مساعدتك لحل هذه المشكلة".

- تجنب العبارات الزائدة مثل: "حسنا"، أو "إلى حد ما"، أو "أنا أميل إلى"، أو "أعتقد أن"، أو "لست متأكدا من ذلك". استبدل العبارات

الحاسمة بغير الحاسمة.

- تجنب العبارات التي لا توفيك قدرك: ("كنت محظوظا بـ" أو "لم أفعل شيئًا يذكر") مع العبارات التي تؤكد على أهمية ما تفعله ("لقد عملتُ بجد، شكرا على تقديرك ذلك").
- التحدث بثقة. إذا لم تكن متأكدا من بعض جوانب صفقة معينة، فعبِّر عما يمكنك التيقن منه.
- تقبل التقدير والمجاملات.
- تجنب العبارات السلبية: "أنا آسف حقا، وآمل أن تفكر في عرضي. أنا أعلم أنه ليس بالكثير". صغ رسائلك في عبارات إيجابية: "إنني على ثقة بأنك ستكون سعيدًا بهذا العرض".

ضع في اعتبارك تأثير الحروف والعبارات الموحية بالسلطة على المفاوضات. ادمجها بلغة جسدك بحيث توحي بقوتك. على سبيل المثال، يمكنك أن تشير إلى نفسك بينما تقول: "نحن نفي بوعودنا". فلغة الجسد التي تستخدمها عندما تشير إلى نفسك مع التفوه بتلك الكلمات التي تؤكد حركتك تلك توحي بالسلطة.

قارن ذلك الموقف بموقف كارون مايكلز، التي تقول: "يمكننا بالتأكيد مساعدتك على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها". وفي الوقت نفسه فإنه بدلا من الإشارة إلى نفسها، تتراجع كارون مبتعدة عن الطاولة. إن لغة جسدها تشير بتلك الإيماءة: "أنا لا أريد حقًّا أن ألزم نفسي بهذه العبارة التي تفوهت بها للتو لأنني لست متأكدة من قدرتي على ذلك".

إنك تلاحظ أن لغة جسد كارون لا تتواءم مع الكلمات التي تستخدمها. يمكنك أيضا التكهن بأن كارون تحاول استخدام كلمات موحية بالسلطة، ولكن هناك أمرًا خطأ؛ فدرجة الثقة التي تعبر عنها كارون في تلك الكلمات لا تتماشى مع لغة جسدها؛ ما يعني أن عليك تصديق لغة الجسد.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكنك أيضا اختبار مدى قناعة كارون بما تستخدمه من كلمات موحية بالسلطة؛ حيث تقول: "يمكننا بكل تأكيد أن

نقدم لك ما تريده من هذه الصفقة". يمكنك حينها إعادة صياغة عبارتها وقل شيئا على غرار: "حقا؟" ولاحظ ما ستقول. هل ستكرر تعليقها أم ستتراجع؟ فباستخدام كلمة واحدة، وهي: "حقا"، يمكنك تحديد ما إذا كانت تحاول استخدام كلمات موحية بالسلطة وهي لا تعنيها حقًّا.

صعِّد الموقف بقولك: "أنتِ قلتِ إنكِ تظنين أن بإمكانكِ أن تضمني لي أنكِ ستكونين قادرة على منحي ما أريده من هذه الصفقة". لاحظ أنني أضفت كلمتي "أنتِ" و" تظنين". لاحظ كيف تستجيب كارون من خلال لغة جسدها وكلماتها. هل تتوقف وتقول: " آ-ااه نعم"؟ هذه الوقفة القصيرة في عبارة: " آ-ااه نعم" تخبرك من خلال لغة جسدها بأنها ليست متأكدة تمام التأكد.

أصحاب المصلحة الصامتة

دعنا نعد إلى موضوع أصحاب المصلحة الصامتة، الذي ناقشته في الفصل الثالث. أتذكر السيناريو الذي قدمته في بداية هذا الفصل؟ ماذا يحدث إن لم تكن لدى أحد الرجلين سلطة إبرام الصفقة دون موافقة الآخر. إذا قمنا بتغيير الوضع، حيث يجلس جوزيه بينما كان جاري غائبًا عن طاولة المفاوضات. يتحدث مايك إلى جوزيه، والذي يبدو متوترًا. يتقصى مايك لمعرفة سبب توتر جوزيه الشديد: "أراك متوترًا يا جوزيه. فما الذي يزعجك؟ هل تستطيع عقد الصفقة اليوم؟".

يجيب جوزيه: "حسنا آ-ااه نعم". في حين أن صوت جوزيه يقول: "نعم"، إلا أن إيماءات جسده تقول: "لا". في تلك اللحظة، قد يقول مايك: "لقد سمعتُ ما تقوله، لكن صوتك لا يبدو مقتنعًا تمامًا. مَن الشخص الآخر الذي يشاركك هذه المفاوضة فعلًا والذي يتعين عليك التشاور معه للتوصل إلى اتفاق؟".

إن سؤال "من الشخص الآخر؟" هو سؤال افتراضي، بمعنى أن هناك شخصًا آخر يشارك في المفاوضات ولكنه ليس حاضرًا. وقد يتضح أن هذا الافتراض خطأ تمامًا، حيث إن مايك يتسبب في أن يظن جوزيه أن مايك

يعرف أكثر قليلًا عما يعرفه جوزيه في الواقع. يراقب مايك لغة جسد جوزيه بينما يقول متلعثمًا: "آ-ااه ليس هناك من شخص آخر".

يلاحظ مايك الوقفة القصيرة في بداية عبارة جوزيه. لقد أرسل جوزيه للتو إشارة تقول إن عليه التفكير في الإجابة التي سيعطيها. يسأله مايك: "أحقا؟"، فيعترف جوزيه: "يجب أن أتحدث مع زميلي جاري". الآن وقد حدد مايك صاحب المصلحة الآخر، يقول: "هل يمكن لجاري أن ينضم إلينا على الهاتف الآن؟". إن مايك يريد التأكد من مشاركة جميع أصحاب المصلحة حتى يمكن إبرام الصفقة. والآن تمت الإشارة إلى جاري باعتباره صاحب المصلحة الصامتة. هذا هو السبب في أنك عليك دائمًا أن تطرح سؤال: من الذي يشارك أيضًا في هذه المفاوضة ويتعين التشاور معه؟

دعنا نعكس السيناريو. بدلا من حضور جوزيه على طاولة المفاوضات، يجلس جاري في الغرفة دون جوزيه. بينما ينظر مايك إلى جاري، يلاحظ سلوكه: "إنني غير عابئ بالحصول على هذه الصفقة؛ فأنا هنا أساير الموقف وحسب". يواجه مايك جاري قائلًا: "من الشخص الآخر الذي يشارك في هذه المفاوضة والذي تحتاج إلى رأيه؟". دعنا نفترض أن جاري رد بلا اكتراث: "لا أحد". إذا لم يكن مايك متأكدًا تمام التأكد من أنه يصدق جاري بأنه لا وجود لشخص آخر يشارك في المفاوضة عن بعد، فإن ذلك سيستحثه على الاستقصاء حول هذا الأمر منذ وقت مبكر خلال المفاوضة.

يوضح مايك: "دعني أفهم يا جاري. إذا كنا قادرين على التوصل إلى اتفاق اليوم، فبإمكاننا التوقيع على هذا الاتفاق اليوم، وسنعقد الصفقة. فهل هذا صحيح؟". في تلك المرحلة إما سيكون جاري صادقا تماما أو سيقرر التمادي في الكذب. حتى خلال الوقت الذي سيستغرقه جاري للرد، يمكن لمايك التكهن ببعض الحقائق.

يتطلع جاري أعلى اليسار. وكما عرفتَ من الفصل الأول، فإن النظر إلى أعلى اليسار يعني أن جاري يتذكر أمرًا من الماضي. (قم دائمًا بتقييم كيفية استخدام الأشخاص للغة جسدهم قبل التفاوض لتحديد معنى الإشارات

الصادرة عنهم خلال المفاوضة بدقة). تقول لغة جسده: "انتظر لحظة، ودعني أر. هل هناك أي شخص آخر يحتاج إلى الاطلاع على ما اتفقنا بصدده؟". إنه يعلم بالفعل ما إذا كان هناك شخص ما، فلماذا يمر بعملية التفكير هذه؟ بينما يراقب مايك وجه جاري، يسأله: "أحقا؟"، ويجيب جاري: "هناك زميلي جوزيه". فيعود مايك يسأل: "ما مدى أهمية رأي جوزيه في الصفقة ككل؟". إن الإجابة عن هذا السؤال تعلم مايك مدى تأثير غياب جوزيه عن المفاوضة. سيستمر مايك في التحقيق حتى يكتشف إلى أي درجة يكون لجوزيه دور مهم في عملية التفاوض.

الصورة البصرية والمفاوضات

تصبح الصورة البصرية جزءًا إستراتيجيًّا من التفاوض. إنها تلعب دورًا مهمًّا في المفاوضات, فهي تحدد أجواء المفاوضة وكذلك طريقة التفكير المناسبة خلالها. وقد تثار مثل هذه الأسئلة:

- "هل يتمتع خصمي بالسلوك الصحيح بالنظر إلى ما يجري التفاوض عليه؟".
- "هل هناك شيء خطأ في هذا الموقف؟".
- "هل هناك شيء يحدث من حولي عليَّ أن أدركه؟".

ذات مرة كنت ذاهبًا إلى مكتب محام لتوظيفه. والسبب في أنني كنت ذاهبًا إلى مكتبه بدلا من التحدث إليه عبر الهاتف أولًا هو رغبتي في أن أرى بيئته الطبيعية؛ فقد أصابني الفضول لرؤية ما يبدو عليه المكتب، ومن كان يعمل هناك حقا، وماذا كانوا يفعلون، ومقدار النشاط والجهد المبذول. قبل أن أغادر المنزل، خلعت ساعتي الثمينة وخاتمي. لم أكن أريد أن أقدم له أية أدلة حول مدى استقراري المالي؛ فقد عزمت على ألا أوحي له بشيء. لنفترض أن المحامي كان سيطلب مني ١٥٠ دولارا في الساعة مقابل خدماته. لو لم أخلع ساعتي، لأعاد التفكير في هذا الأجر: "هذا الرجل يمكن أن يعطيني ما يتراوح ما بين ٢٠٠ دولار إلى ٢٥٠ دولارا في الساعة". وعلى الفور سيطلب أجرًا أعلى. ولم أكن لأعطيه هذه

الفرصة.

عندما يتعلق الأمر بتهيئة البيئة المناسبة، عليك أن تتوقع ما يتوقعه الشخص. إذا ذهبت إلى مكتب المحامي الذي يتقاضى ٦٠٠ دولار في الساعة، فإنك لا تتوقع أن يكون المكتب بسيطًا، أو هادئًا، أو خافت الإضاءة، أو أن تكون على الجدار صور لكلاب تلهو؛ فالصورة البصرية هنا توحي بأنها ليست البيئة المناسبة لمحام يتقاضى ٦٠٠ دولار في الساعة. تتأثر المفاوضة التي ستجريها بالبيئة التي تتفاوض فيها.

إن الرموز التي توحي بالوضع الاجتماعي تلعب دورا كبيرا في الصورة البصرية، فالناس يشكلون انطباعات عنك على أساس المجوهرات التي ترتديها والسيارة التي تقودها. يطلب محامو الدفاع من الأطباء المتهمين بسوء الممارسة الطبية عدم التوجه إلى المحكمة في سياراتهم باهظة الثمن خوفا من أن يلاحظ المحلفون ذلك، ويفترضوا أن الطبيب قادر على تحمل دفع غرامة كبيرة. هناك الكثير من الجوانب التي تخلقها الصورة البصرية في المفاوضات، وعليك دائما أن تعي تمامًا دورها الإستراتيجي.

إنك تقرر أن تكون سيارتك القادمة ماركة شيفروليه. ثم تقود سيارتك التي قد تكون ماركة لكزس، أو مرسيدس، أو جاجوار إلى التاجر. فما الذي فعلته؟ إنك ترسل إشارة تقول: "إنني رجل ثري". يولي تجار السيارات انتباههم بدقة إلى السيارات التي يقودها المشترون المحتملون. إذا ذهبت إلى تاجر سيارات شيفروليه في سيارة مرسيدس، فسيرى التاجر أن عليه أن يعرض لك الموديلات الأعلى سعرا والتفاوض معك بمزيد من الصرامة.

عندما تكون جميع الخيارات سيئة

ماذا تفعل إذا شعرت بأنك محاصر في أثناء التفاوض؟ يكمن الجواب في التخطيط الجيد. إذا كنت قد ذهبت قبل ذلك إلى مزاد، كنت سترى الناس يشعرون بحماسة شديدة في أثناء المزايدة. تصور شخصين يتعاركان. كلاهما يريد هذا الغرض، ولكن عند مرحلة ما، على أحدهما أن ينسحب. لا تترك نفسك تتحمس كثيرًا في المفاوضات بحيث تفقد أية مكاسب تكون قد

وصلت إليها. يشبه التخطيط للمفاوضة الذهاب إلى مزاد علني وأنت تعلم المدى الذي تكون على استعداد للوصول إليه للحصول على الغرض الذي تريده. عند التخطيط لنتائج المفاوضات، يكون لديك سقف يمثل أفضل ما يمكنك الحصول عليه من المفاوضة. كما يجب أن يكون لديك حل وسط: "إذا وصلت إلى هذه النقطة، فسأكون سعيدًا". ما الحد الأدنى بالنسبة إليك؟ أي النقطة التي تترك فيها المفاوضة إذا كانت الصفقة لا تفي بالمعايير التي وضعتها دون أن تربط نفسك عاطفيًّا بالمفاوضة.

وهنا يأتي دور الذكاء العاطفي. كن دائما على استعداد لترك المفاوضة, فبذلك ستحمي نفسك من البقاء والاستمرار في المفاوضة إذا حدث أن كان ما يقدم إليك أقل من الحد الأدنى الذي تعلم أنك يمكن أن تقبله. حدد ما سيجعلك تترك المفاوضة وتغادر. كن على استعداد لأن تقول لخصمك: "هذا لن يكون مرضيا بالنسبة لنا اليوم. كيف يمكننا أن نجتمع مجددا في وقت لاحق؟". يمكنك الابتعاد بأمان عن المفاوضة، ولكن الأمر الوحيد الذي عليك ألا تقوم به هو إهانة المفاوض الآخر: "يا لك من شخص أحمق! لا أستطيع أن أصدق أنك تقدم لي مثل هذا العرض المهين. أنا لن أتفاوض معك مجددًا. لا أستطيع أن أصدق أن والديك أنجبا شخصًا مثلك. لكم أضرا بالعالم عندما أنجباك!". لا تقل أي شيء يشبه ما سبق؛ لأنه ليس بالخروج الذكي على الإطلاق. اترك دائما باب التفاوض على الأقل مواربًا قليلا حتى تتمكن من العودة وإعادة فتحه للتفاوض من جديد. لا تهدم أية جسور بنيتها.

يمكنك أن تقول مبتسمًا: "أنا حقا أقدر حقيقة أننا تفاوضنا بصدق وانفتاح". إنك تجامل المفاوض الآخر. لنفترض أن المفاوض الآخر لم يكن منفتحًا أو صادقًا في الواقع. فإنك بذلك تضع ما يشبه قواعد عامة تعني بها ضمنيًّا: "دعنا نتفاوض على نحو أكثر إنصافًا وأمانة".

الخلاصة

لقد تطرقت إلى كثير من الجوانب التي تضمن نجاح المفاوضة والمفاوضين. كن على علم بما تعنيه إشارات لغة الجسد والإشارات غير

اللفظية. وعليك أن تعي أنه وفقا لما تعرفه عن الذكاء العاطفي عليك أن تنتبه إلى المثيرات التي قد تستفز مشاعرك.

بمجرد أن تلاحظ التعبيرات الدقيقة التي تبحث عنها، ستكسب ميزة وهي قدرتك على تخمين ما يشعر به خصمك. استخدم كل هذه الجوانب لبناء مفاوضة ناجحة. وسوف تصبح مفاوضًا أكثر حذقًا، ومهارة، وناجحًا، وتربح المزيد من المفاوضات. عندئذ سيصبح العالم أكثر وفاقًا.

نبذة عن المؤلف

لقد علَّم جريج ويليامز - "أستاذ التفاوض وخبير لغة الجسد" - مهارات التفاوض وقراءة لغة الجسد للناس في جميع أنحاء العالم. ويعود المحتوى العملي في هذا الكتاب إلى معرفة المؤلف المتعمقة بمبادئ التفاوض ولغة الجسد. كما يسهم جريج في كتابة نشرات الأخبار التليفزيونية, ويُعْرف على نطاق دولي باعتباره متحدثًا محترفًا. وبما أنه أسس شركته الخاصة منذ عام ١٩٩٣، فقد اكتسب خلفية واسعة في مجال الإدارة والأعمال التجارية. وقد ألف كتبًا وقدم محاضرات، وأتقن فنون التفاوض وقراءة لغة الجسد، وهو المتحدث العام والمدرِّب المعترف به عالميًّا في هذين المجالين.

ومن خلال تقديم الندوات والتدريب والتوجيه، علم جريج عشرات الآلاف كيف يصبحون مفاوضين أفضل, كما مكنهم من رفع نسبة ذكائهم العاطفي، باستخدام قدرتهم على قراءة لغة الجسد لتعزيز هذه العملية. يمتد نطاق عمل جريج ليشمل المنشآت الحكومية والشركات, كما أنه أناب عن بعض موكليه في التفاوض على صفقات تقدر بعدة ملايين من الدولارات.

وبصفته مؤلفًا ومدربًا وموجهًا ومتحدثًا رئيسيًّا في مجالي التفاوض وقراءة لغة الجسد، أصبح خبيرًا معترفًا به في هذا المجال, وقد ظهر في العديد من البرامج التليفزيونية والإذاعية، وناقش تكتيكات التفاوض والإستراتيجيات التي يمكن لأي شخص استخدامها لتحقيق نتائج أفضل في كل مفاوضة. وقد قام بكل ذلك مضيفا المميزات التي تكسبك إياها قراءة لغة الجسد في أثناء عمليات التفاوض.

وبالنسبة لأولئك الجادين في اكتشاف طرق قراءة لغة الجسد وتحقيق المزيد من النجاح في الحياة، وذلك بأن يصبحوا مفاوضين أفضل، فقد صمم جريج كذلك برامج سمعية وبصرية وغيرها من الأدوات:

http://www.themasternegotiator.com/tags/greg-)
williams-the-master-negotiator-body-language-

(/expert

الغلاف الخلفي







